

**Modelo de negociación basado en los indicadores comerciales de una empresa
multinacional del sector de fórmulas infantiles MFI**

Yaneth Buitrago Botina

Alexander Patiño Serrano

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Administración

Santiago de Cali

2018

**Modelo de negociación basado en los indicadores comerciales de una empresa
multinacional del sector de fórmulas infantiles MFI**

Yaneth Buitrago Botina

Alexander Patiño Serrano

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Maestría en
Administración**

Director:

Carlos Hernán González Campo

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Administración

Santiago de Cali

2018

Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para otorgar el título de Maestría en Administración.

Director del trabajo de grado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, abril 5 de 2018

Agradecimientos

Los autores expresan sus agradecimientos a:

El profesor Carlos Hernán González Campo, director de este trabajo de grado por su colaboración y orientación.

A las personas multinacional del sector de fórmulas infantiles MFI quienes nos brindaron información para la ejecución de nuestro trabajo de grado.

A todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron al desarrollo de este estudio.

Contenido

	Pág.
Introducción	12
1. Antecedentes	14
2. Marco Referencial.....	17
2.1 Estado del Arte.....	17
2.2 Marco teórico	24
2.2.1 Teorías de negociación	26
2.2.2 Modelos de negociación	39
2.2.2.1 Modelo de negociación Harvard.....	39
2.2.2.2 Modelo competitivo	40
2.2.2.3 Modelo cooperativo	41
2.2.2.4 Modelo 360°	43
2.2.3 Estrategias y tácticas de negociación.....	46
2.2.4 Estilos de conducta del negociador.....	53
2.2.5 Características del negociador	64
2.2.6 Comunicación en la negociación	67
2.2.7 Factores que inciden en la negociación	69
3. Metodología	71
4. Factores que influyen en el proceso de negociación.....	77
4.1 Identificación de los factores que influyen en el proceso de negociación.....	78
4.1.1 Mediante encuesta de liderazgo	78
4.1.2 Mediante análisis de los mercados por zona.....	81

4.1.3 Mediante revisión de históricos de ventas (3 años)	83
4.2 Unificación y análisis de los factores que influyen en el proceso de negociación	86
5. Integración de los componentes del modelo mediante el análisis de los indicadores de desempeño para definir el proceso ideal de negociación.....	87
5.1 Análisis de los históricos de los indicadores de desempeño en ventas y cartera.....	87
5.2 Diagrama de flujo por zona.....	890
5.3 Diagrama de decisión.....	92
5.4 Lista de tácticas / valor agregado.....	94
5.5 Definición de los componentes del modelo	95
5.5.1 Área uno: los participantes y sus circunstancias.....	96
5.5.2 Área dos: los siete elementos del proceso.....	97
5.5.3 Área tres: Las estrategias	97
5.5.4 Área cuatro: Negociación con uno mismo.....	98
5.6 Planteamiento y consideraciones ideales de negociación.....	99
5.7 Diseño propuesto del modelo a implementar.....	103
5.7.1 Inducción y capacitación.....	105
5.7.1.1 Metas y aplicación de la capacitación en MFI.....	106
5.7.1.2 Objetivos de la capacitación en MFI	107
5.7.1.3 Desarrollo de la capacitación MFI.....	108
5.7.1.4 Etapas de la capacitación MFI	108
5.7.2 Proceso ideal	109
5.7.3 Estrategia de simulador de negociación.....	112
5.7.3.1 Objetivos del simulador de negociación	113

5.7.3.2 Clasificación del simulador de negociación	114
5.7.3.3 Desarrollo del simulador de negociación.....	115
5.7.4 Simulación	115
5.8 Evaluación del diseño del modelo de negociación propuesto y recomendaciones, a través de la socialización con los integrantes del área comercial de la empresa para determinar la viabilidad del modelo	118
6. Conclusiones y recomendaciones	121
Bibliografía	126
Anexos	132

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Efecto en la gestión	23
Figura 2. Esquema de marco teórico de negociación	26
Figura 3. Fundamentos de percepción	28
Figura 4. Comportamientos frente al conflicto	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5. Reordenación del Modelo Walton y McKersie	35
Figura 6. Proceso de Negociación	37
Figura 7. Mapa del concepto negociación 360°	44
Figura 8. La Malla Gerencial de Blake y Mouton	¡Error! Marcador no definido.
Figura 9. Grid Gerencial	¡Error! Marcador no definido.
Figura 10. Grid de resultados MFI.....	80
Figura 11. % Crecimiento (ventas 2011 – 2013) MFI.....	81
Figura 12. Histórico de ventas	85
Figura 13. Histórico de días de cartera	88
Figura 14. Diagrama de flujo por zona	91
Figura 15. Diagrama de decisión	932
Figura 16. Diagrama áreas principales de la negociación	934
Figura 17. Los participantes y sus circunstancias en MFI.....	96
Figura 18. Elementos del proceso	97
Figura 19. Las estrategias, reclamar – crear valor	98
Figura 20. Modelo propuesto.....	104

Figura 21. Pilares de la capacitación MFI	107
Figura 22. Proceso ideal.....	111
Figura 23. Objetivos del simulador de negocios.....	114

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Enfoque conductual o de comportamiento.....	29
Tabla 2. Características de los sistemas de actividad.....	33
Tabla 3. Condiciones de éxito y fracaso de las negociaciones	38
Tabla 4. Siete principios para conducir negociaciones	39
Tabla 5. Características estratégicas y tácticas de la negociación	40
Tabla 6. Tácticas negociadoras en función del objetivo que se persigue.....	47
Tabla 7. Observaciones conductuales entre negociadores experto y promedio.....	56
Tabla 8. Marco Lógico de la Investigación.....	73
Tabla 9. Fuentes de Información.....	75
Tabla 10. Regionales MFI.....	76
Tabla 11. Variables	76
Tabla 12. Resultados test liderazgo Blake y Mouton.....	78
Tabla 13. Comparativo de ventas 2011 – 2013 MFI versus factores dominantes	82
Tabla 14. Unificación de los factores que más influyen en el proceso de negociación	86
Tabla 15. Ventas por canales 2011 -2012	88
Tabla 16. Ventas por canales 2012-2013	89
Tabla 17. Ventas por canales 2013-2014	88
Tabla 18. Ventas por canales 2014 -2015	90
Tabla 19. Tácticas y valor agregado	94
Tabla 20. Datos Leches Inc.	116

Lista de anexos

Pág.

Anexo 1. Cuestionario #1. Estilos de Negociación.....	132
Anexo 2. Cuestionario #2. Estrategias	139
Anexo 3. Cuestionario #3. Estilos de negociación y liderazgo “Blake & Mouton”	141

Introducción

La globalización y evolución de los mercados ha llevado a las organizaciones a ser más competitivas en todos los aspectos, los cuales constituyen una pieza fundamental del éxito de cualquier empresa, ese éxito es el principal criterio para medir la eficacia de las negociaciones, y es fundamental que la negociación se convierta no solo en campo del saber sino en área de práctica profesional.

La negociación ha mostrado ser un elemento importante y valioso en los diversos mecanismos existentes para llegar a un acuerdo comercial, es así como la tendencia mundial presenta la negociación con una participación activa, creciente y central en las formas de potencializar los indicadores en una empresa. Cada cliente potencial del negocio se distingue por necesidades, deseos, intereses y propósitos muy diferentes y cambiantes que deben ser satisfechos. Los satisfactores disponibles suelen ser escasos y desproporcionados, la única alternativa para conseguir estos satisfactores es negociando por ellos; adicionalmente no resulta sencillo vender un producto o servicio, sobre todo en esta sociedad de consumo, donde no solo se trata de vender, sino que existen muchos otros competidores con los mismos objetivos: "ventas" y "ganancias". Para superar a la competencia es necesario un plan para convencer a los consumidores que la oferta del negocio es mejor, además de tratar de vender antes que los demás y vender más en lugar de los demás. Es importante saber interpretar las características del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después mediante técnicas adecuadas, sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediato. A partir de este enfoque, en este trabajo se trata de orientar por medio del diseño de un modelo de negociación que se adecue a las necesidades de la empresa para hacer efectivo el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización al momento de liderar un negocio, a

partir de las experiencias, criterios y enseñanzas de las negociaciones realizadas por el personal del área comercial de MFI.

Mediante este estudio se pueden contemplar las distintas interpretaciones, alcances y beneficios de las leyes y normas vigentes, partiendo desde un resultado mínimo que contempla a ambas partes, y ajustando los distintos requerimientos que el cliente en particular exige.

El aporte de esta propuesta es estandarizar el proceso de negociación en el área comercial para optimizar los tiempos de respuesta y efectividad, y así mejorar la rentabilidad; y el valor agregado consiste en identificar los factores dominantes del grupo comercial de la empresa y analizar las características principales que pueden ayudar a mejorar el desempeño de un líder, por defecto la región en la cual se desempeña, potencializando las habilidades que ya son fuertes y desarrollando aquellas que están débiles.

1. Antecedentes

La negociación es una forma de solucionar conflictos y promover acuerdos que se distingue de otras por las siguientes razones: posibilita la participación de todos los afectados, la solución surge de la puesta en común y por ello es aceptada por todos. Combina generalmente intereses convergentes y divergentes y presenta comportamientos ritualizados particulares (Putnam & Jones, 1982).

Actualmente en el área Comercial de la empresa MFI, no existe una metodología unificada de negociación, puesto que cada individuo ejerce su propio modelo según criterio y es difícil medir la eficacia de los resultados obtenidos, porque no existen parámetros cualitativos que se consideran importantes a la hora de alcanzar un objetivo: “negociación”.

Existen impactos positivos y negativos del proceso de negociación que se lleva actualmente en la empresa, sin embargo, es más evidente el negativo, el cual se enfoca en pérdida de beneficios (empleado, empresa), posible pérdida de ventas, imagen errónea frente a los clientes, fuga de conocimiento valioso a partir de la experiencia; y no se puede dejar atrás el hecho que no se potencializan las habilidades de negociación de las personas encargadas de la tarea, al carecer de una metodología.

Teniendo en cuenta que la negociación en la empresa es vital para obtener beneficios económicos, de posicionamiento en el mercado, reconocimiento comercial, etc., es preciso diseñar un modelo que se acople a su necesidad de tal forma que le permita solucionar conflictos, promover acuerdos y posibilitar la participación de todos los involucrados.

Lo anterior lleva a formular el siguiente interrogante: ¿Cuál es el modelo de negociación que según los indicadores comerciales de MFI (2010-2013) permite identificar oportunidades para potencializar las estrategias de la compañía?

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se formuló como objetivo general diseñar un modelo de negociación basado en los indicadores comerciales de la empresa MFI, para obtener beneficios económicos, de posicionamiento en el mercado y reconocimiento comercial.

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo general se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Comparar los estilos de negociación de los individuos en términos de liderazgo de acuerdo al desempeño comercial de cada zona.
- Consolidar los factores determinantes que influyan en el proceso de negociación en términos de liderazgo, de tal forma que permitan orientar el diseño de un modelo de negociación mejorado.
- Construir las estrategias de negociación de acuerdo a la información obtenida y analizada.
- Evaluar el diseño de negociación por medio de socialización con los integrantes del área Comercial de la empresa.

El diseño de un modelo de negociación idóneo, es una oportunidad para la compañía y para el área de consolidar y reafirmar los vínculos con las empresas a quienes se les presta el servicio, además de obtener los beneficios comerciales ideales. Con esto se pretende conocer en detalle las necesidades que tiene la empresa e identificar oportunidades que permitan potencializar las

estrategias que cumplan con todas las expectativas del negocio, y de igual forma fortalecer los indicadores comerciales como ventas, días de cartera, días de inventario, devoluciones y el ROI (retorno de inversión).

De los resultados de la investigación se verá beneficiada la empresa MFI, sobre la que se realiza el estudio, además de las personas involucradas en el proceso, ya que se incluyen capacitaciones y entrenamiento para potencializar sus habilidades en el momento de la negociación.

En el desarrollo de la investigación, se determina que la factibilidad financiera es alta, puesto que el modelo de negociación propuesto va dirigido a empresas que ya tienen constituido su departamento comercial, al igual que la factibilidad operacional, que también se denomina como alta, puesto que la implementación del modelo está enfocada en seguir protocolos de negociación, esto se trasmite en capacitaciones y diseño de nuevos procesos.

Es importante mencionar que en cuanto al valor teórico, el modelo que se diseñe para la empresa, puede llevarse a otro nivel, aplicándolo en las demás áreas de la compañía, y también podría llevarse a estudio para otras empresas que pertenezcan al mismo sector.

2. Marco Referencial

En este capítulo se espera sustentar, argumentar y confirmar algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales a través de teorías comprobadas, además de las afirmaciones que se realizan en el estudio de la negociación, modelos, estrategias, estilos de conducta del negociador, sus características y estilos de comunicación, de tal forma que sirvan de punto de partida y orienten el trabajo.

2.1 Estado del Arte

Hay diferencias en la imagen proyectada por los negociadores según cultura, entorno, posiciones sociales y educación que por lo tanto influyen en el método de selección y forma de negociar. Asimismo, como señala Hofstede, Jonker & Verwaart (2012), la negociación se diferencia en cada cultura, los agentes negociadores son meticulosos al estructurar sus estrategias no dejando de tomar en cuenta las culturas nacionales

Según Ma (2007), las diferentes prácticas de los gestores de las empresas en negociación obligan a diferenciar los países de origen para identificar los arraigos culturales teniendo que adoptar estrategias diferenciadas.

Las interacciones entre las empresas no pueden dejar de lado estas características y menos en una negociación. El éxito de la negociación es reflejo de las habilidades del profesional en adecuarse a la cultura de su contraparte (Román & Ruíz, 2003).

En un estudio sobre negociaciones comerciales internacionales de Espinosa (2008), se concluye que los europeos tienen una amplia experiencia que los coloca entre los más preparados

y recursivos del planeta. A diferencia de otras culturas de negociación, los europeos tienden a ser autónomos en sus procesos de negociación, que en el caso comercial se acentúa aún más por los poderes conferidos por los estados miembros de la Comisión Europea, que actúa como único vocero. Los europeos se mueven en las negociaciones de manera estratificada, militar si se quiere, con gran respeto por las jerarquías y el protocolo de negociación, con negociadores debidamente empoderados para negociar, proceso en el que se respeta la calidad y los galones de los negociadores de la contraparte, que identifican desde el inicio para saber con quién negocian y por qué.

Los negociadores europeos son maestros en el manejo del tiempo y los espacios de negociación, que siempre escogen cuidadosamente, aunque parezca como resultado del azar, que para ellos simplemente no existe en las negociaciones comerciales. El tiempo es un concepto totalmente relativo. El afán y la prisa, conceptos muy latinos, no existen en el léxico de los negociadores europeos, pues para ellos las negociaciones, como el buen vino, necesitan su tiempo, nunca sacrifican contenido por tiempo, son estrictos con el cronograma, están regidos por medio de las directivas de negociación de la Comisión Europea, que en la práctica flexibilizan por estrategia o por presión de la contraparte.

Sakabani (2013), expresa que los latinoamericanos buscan conseguir muchos beneficios pero poco a poco van cediendo, aunque la concesión más importante va al final. En parte eso se debe a las diferencias y malentendidos que tienen cuando van a Alemania. En ese país se acostumbra estudiar a fondo los detalles del negocio antes de ir a plantearlo, y al final ellos definen un objetivo que desearían conseguir, objetivo que puede ser ligeramente optimista, pero no irrazonable, también se piensa a largo plazo, se buscan resultados sostenibles. En contraste, en Latinoamérica se preparan poco las negociaciones.

En el momento de negociar, Alemania presenta sus objetivos, las razones y cifras en las que se apoyan. Este enfoque pragmático permite una franca confrontación sobre los datos objetivos, sin implicar arrogancia ni un ataque personal. Otra divergencia es que en Alemania se prefiere un proceso ordenado, en el cual se discute exhaustivamente un punto del negocio hasta que se resuelve. Evitan pasar a un segundo punto, mientras no se resuelva el primero, y este proceso de una cosa a la vez, metódica y ordenadamente es el procedimiento de la negociación 'punto por punto'.

En las culturas de alto regateo, como América Latina, se hacen peticiones exageradas sin mucho sustento, para ver la reacción de la contraparte y ampliar el marco del negocio, mover los límites hasta el extremo posible para llegar más tarde a un cómodo punto medio. Estas son dos formas de negociar muy diferentes. Por otra parte, de acuerdo con Ogliastri (2009), describiendo la cultura latinoamericana, los colombianos son negociadores de regateo, pedir mucho para rebajar después, buscar el punto medio entre los dos, creer que si el otro gana uno pierde. Para negociar se necesita que haya intereses, por lo general piensan que negociar es resolver un conflicto que requiere el sacrificio de una de las partes, pero prefieren hacerlo de una manera amistosa e informal, no se distinguen por la preparación en las negociaciones, pero son brillantes improvisadores, se plantean negociaciones a corto plazo, son flexibles en el manejo del tiempo, emocionales y utilizan tácticas de poder en la negociación, pero se arriesgan y confían en la contraparte si existe afinidad y se desarrolla amistad.

Altschul (2007), advierte que décadas de gobiernos autoritarios, tradición de posiciones de abundancia mal distribuida y recuerdo de castigos implacables han ocasionado en los países

latinoamericanos individualismos viscerales, por lo que el papel del negociador no está bien entendido ni probado.

Del mismo modo, como lo comenta Fisher, Ury y Patton (2011), en la negociación internacional, los actores y la situación, la interacción social juega un papel muy importante. Al igual que la concepción americana de una fiesta difiere de la de un japonés o un francés, también difieren las preconcepciones relacionadas con una sesión negociadora. Empezando con el caso japonés: los occidentales que negocian con japoneses sienten que la sola idea de mantener una sesión oficial de negociación específica les resulta extraña para muchos japoneses. Los americanos se frustran cuando sus colegas no entran en la esperada toma y daca¹, y algunos argumentan, con evidente frustración, que ya va siendo hora de que los japoneses aprendan a adaptarse a unas convenciones negociadoras más internacionalizadas. La frustración es aún mayor cuando los japoneses parecen ganar, al menos, su cuota en los puntos a negociar. Ellos ven en todo la ocasión de adoptar ceremoniosamente lo que ya ha sido elaborado en paciente consenso. Diferir abiertamente de una escena oficial les resulta repugnante y embarazoso, a pesar de ello, los japoneses, no están dispuestos a cambiar su posición. La armonía es importante, siguen desplegando estratagemas² para asegurar la cordialidad en las relaciones sociales de todo tipo.

Por otro lado, según Fisher, Ury y Patton (2011), el punto de vista americano sobre una reunión negociadora está influido por una distinta base cultural, para la que la eficiente dirección de los negocios es todo lo que vale en la vida, pues la gente se gana su prestigio con la persuasión

¹ Tit for tat. Expresión original en inglés que significa “represalia equivalente”. Golpea suavemente al que te ha golpeado suavemente.

² Engaño hecho con astucia y destreza, para conseguir ventaja sobre el enemigo (Lexicoon, 2015).

en los foros públicos. Los americanos empiezan confiando en la otra parte hasta que se apruebe lo contrario.

Por el aumento de la competitividad que existe en la cultura americana, vemos como los negociadores trabajan para dar el mínimo de concesiones a la otra parte y ejercer un elevado ritmo en las negociaciones, por eso es normal que no se encuentre su posición de partida muy lejos de la posición esperada, así se espera que las dos negociadoras ceden algo. Las negociaciones pasan por negociar y solucionar punto por punto (Sakabani, 2013, p. 22).

Por otro lado los franceses, se inclinan a desconfiar hasta que se demuestre la buena fe. La mayor parte de los americanos ven las sesiones negociadoras como un ejercicio de resolución de problemas, y “los problemas” son, precisamente, los dragones que les divierte matar. En cuanto a hospitalidad y protocolo los americanos tienden a minusvalorarla, buscan patrocinio para soportar el costo de la inversión, ya que consideran innecesario el protocolo para negociar, en cambio, los franceses lo llevan con mayor sentido de la formalidad, ellos invierten sin importar el costo o tamaño de la negociación, al igual que los japoneses, quienes tienen una cultura de gastos cuantiosos. Pasando a los países latinoamericanos, el sentido de negociación mejicano parece variar ampliamente, dependiendo del tema y de la ocasión, y difiere si la negociación es con los Estados Unidos o con otros países, con los Estados Unidos se muestran más reservados y capaces de conservar la dignidad, centrando el negocio en lo práctico y con otros países, su sentido formal es más fuerte, manejan la retórica y las grandes ideas, manejan el tiempo para la realización distinguida y para mostrar las concepciones ideales de la civilización mejicana.

Se puede aducir que es occidental la propia idea de organizar específicamente una ocasión para sentarse y negociar. Los que proceden de una tradición no occidental deben aprender la dinámica del toma y daca³, por ejemplo, son conocidos, los esfuerzos de Indonesia para entrenar a sus inexpertos negociadores en conferencias internacionales, esto es, prepararlos a la confrontación intelectual que cabe esperar. Los indonesios se quejan de no poder hablar “de corazón”. La comunicación de los japoneses depende a menudo de la interacción de los sentimientos como sustituta de la exposición intelectual. Los americanos pueden parecer agresivos y groseros, los japoneses inescrutables y reservados, los mejicanos parecen a primer vista dramáticos y poco prácticos. Se dice que los franceses son los más difíciles de los europeos, malgastan el tiempo haciendo discursos y razonando sin negociar ni comprometerse (Fisher, 2003, p.144).

Por consiguiente, según Fisher, Ury, & Patton (2011), hay diferencias en la imagen proyectada por los negociadores americanos, japoneses, mejicanos y franceses cuando la posición social, la educación y el uso que hacen de ella, el método de selección y la forma que influyen en sus propias organizaciones son elementos tenidos en cuenta. Una de las características fundamentales a la hora de tratar con japoneses es la vinculación que existe entre éstos y la compañía para la que trabajan, ya que se enfoca en una relación basada en la lealtad mutua y de por vida. Además, el tema de la incorporación de la mujer al mundo laboral es difícil, ya que debido a las pretensiones de las empresas, la conciliación de la vida laboral y familiar es muy complicada, por lo que las mujeres en muchos casos se ven obligadas a renunciar a su vida profesional si desean conformar una familia; de esta forma, es tradicional que las relaciones

³ Tit for tat. Expresión original en inglés que significa “represalia equivalente”. Golpea suavemente al que te ha golpeado suavemente.

profesionales con extranjeros por parte japonesa se trate exclusivamente con hombres. (Tanehashi, 2010). Tal vez más que en cualquier otra nación cuya cultura presente agudos contrastes, los japoneses han tenido que emplear técnicas y gente especializada para trabajar con el estilo americano de toma de decisiones, tendiendo un puente sobre las diferencias con el estilo japonés. Finalmente, como se describe anteriormente, las estrategias de negociación funcionan de acuerdo a la cultura en la cual se desarrolle, sin dejar de ser funcional. Cada estrategia de negociación se conjuga con la estrategia corporativa y los indicadores en los cuales se quiera medir. A continuación se hace referencia a algunas características en las organizaciones del siglo XXI y su efecto en la gestión.

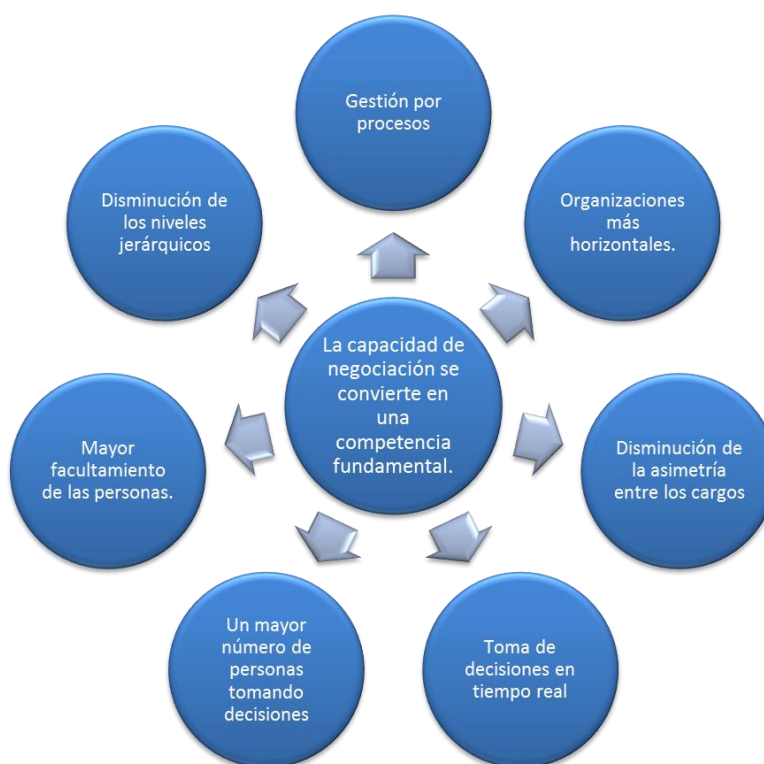


Figura 1. Efecto en la gestión

Fuente: (Murillo, 2009)

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, la cual se utilizara como herramienta en este trabajo; creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton; De acuerdo a la revista “*Management Today*” en la sección (Clasicos de gerencia, 1984, págs. 44-48) :

..Robert Blake y Jane Mouton eran, respectivamente, Presidente y Vicepresidente de Scientific Methods, Inc., una organización que proporciona servicios de consultoría en ciencias del comportamiento a la industria. Ambos eran psicólogos, entrenados en universidades de los Estados Unidos. Blake fue quien diseñó y probó la “Rejilla Gerencial” durante su trabajo aplicado en la industria manufacturera.

... La rejilla fija las pautas de un enfoque hacia la dirección, que ha sido ampliamente aplicado. Ha tenido éxito en Norteamérica, en Europa y en Asia; en el trabajo de producción, ventas e investigación y desarrollo; en sindicatos y en organizaciones militares, gubernamentales y de beneficencia. Su importancia parece trascender las fronteras culturales y las formas de organización. Todavía más, ha sido aplicado desde puestos de supervisión hasta niveles ejecutivos

La rejilla se ha usado en todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo. Para corroborar la validez de los instrumentos de medición de liderazgo queremos incluir un estudio en el contexto latinoamericano; un estudio realizado en Perú que tiene como nombre (Estudio de las diferencias entre hombres y mujeres en los estilos de liderazgo, 2016) el objetivo del estudio es identificar cuáles son los estilos de liderazgo predominantes en hombres y mujeres que ocupan puestos de

dirección en Nexsys del Perú S.A.C. y si son estos estilos los que intervienen para el acceso a cargos directivos o son las variables sociales que determinan el ascenso en la actualidad.

2.2 Marco teórico

El marco teórico que fundamenta esta investigación precisa los conceptos básicos, complementarios y específicos, basados en las relaciones que existen entre ellos, para poder diseñar de este modo la estructura conceptual que va a fundamentar las proposiciones que se harán en respuesta a la pregunta inicial, ¿Cuál es el modelo de negociación que según los indicadores comerciales de MFI (2010-2013) permite identificar oportunidades para potencializar las estrategias de la compañía?, de esta forma se proporciona al lector una idea más clara acerca del tema.

Dentro de las actividades que se deben realizar para poder llevar a cabo el proceso de esta investigación, es indispensable la preparación y presentación del enfoque teórico desde el que se aborda la unidad de observación, por lo tanto en el siguiente gráfico se plantean los temas de

estudio.



Figura 2. Esquema de marco teórico de negociación

Fuente: resultados de esta investigación

Como objetivo principal de la investigación, se plantea diseñar un modelo de negociación basado en los indicadores comerciales de una Empresa Multinacional del sector de Fórmulas Infantiles (MFI) en Colombia, teniendo en cuenta esto, las bases teóricas con las cuales se sustenta el presente trabajo son:

2.2.1 Teorías de negociación

Ogliastri (1998), citando a Walton y McKersie (1965), comenta que por "negociación" se entendió la manera de resolver un problema que involucra tanto elementos de conflicto y diferencia de intereses como de necesidades de encontrar una solución común, lo cual se considera preferible a recurrir a acciones legales o al uso de la fuerza. La negociación es el comportamiento de las personas en esas situaciones de conflicto y congruencia de intereses, los valores subyacentes en

las acciones, los conceptos y expectativas que se tienen sobre los otros, el proceso que se sigue en la solución del problema.

Es preciso identificar, el concepto de conflicto y los fundamentos de la percepción (ver figura 3). Puesto que la manera en la que se relaciona el objetivo de la organización con la percepción es que aunque la meta de la organización pueda parecer muy clara por el hecho de estar escrita a la vista de todos, afirmamos que cada persona y/o grupo dentro de la organización procede a hacer su propia lectura de ella. La lectura que haga cada grupo y/o individuo de lo que es el objetivo de la organización está mediada por el proceso perceptual.

El efecto del conflicto en la organización es muy variado, puede establecer un alto y saludable nivel de competencia; o por el contrario puede convertirse en una sangrienta competencia con barreras infranqueables.

Según Warren & Tannenbaum (2004), el conflicto es un tema que ha ocupado el pensamiento del hombre más que ningún otro, exceptuando los de Dios y el amor. En el amplio análisis del tema, el conflicto se ha tratado de todas las maneras concebibles, de modo descriptivo, con enfoques históricos y de ficción; se le ha considerado dentro del aura de la aprobación moral, como en las epopeyas; con resignación implícita, como en las tragedias; con desaprobación moral, como en el credo de las religiones pacifistas.

Tener información acerca de las percepciones del individuo con el que se realizara la negociación es un elemento importante para una negociación fructífera. Nuestra cultura tiene mapas mentales o estructuras cognitivas que dan significado a la existencia e interacciones, entonces podemos determinar que la percepción se ve afectada por el estilo cognitivo y las

características de personalidad, así como por experiencias previas, sesgos y prejuicios, en nuestra cultura se considera que es mejor evitar el conflicto.



Figura 3. Fundamentos de percepción

Fuente: (Murillo, 2009)

Hay un área de conocimiento denominada ciencia militar que, cabe presumir, está relacionada con las estrategias aplicables en un conflicto armado. Hay innumerables manuales que enseñan cómo desarrollar juegos concretos de estrategia. Por su parte, los psicoanalistas están investigando las génesis de situaciones de confrontación en el interior de las personas, y los psicólogos sociales están haciendo lo mismo con respecto a los grupos y las clases sociales.

A continuación los tres enfoques de la concepción de conflicto:

a. Enfoque tradicional de conflicto: Se le ha considerado como el origen de buena parte de los problemas que se presentan en las relaciones interpersonales, en las organizaciones, en la familia y en los diferentes ambientes, tanto de entretenimiento como de trabajo, dando paso, a una

c. Enfoque interaccionista. Argumenta que un grupo armonioso, pacífico, callado y cooperador tiende a volverse estático, apático e insensible a las necesidades de cambio e innovación, esta teoría pretende entonces incitar a los líderes a mantener un estado mínimo y continuo de conflictos, apenas suficientes para que el grupo sea viable, creativo y autocrático (Hunt, Osbom, & Schermerhom, 2004).



Figura 4. Comportamientos frente al conflicto

Fuente: (Hunt, Osbom, & Schermerhom, 2004)

Así, retomando a Ogliastri (1998), sobre el proceso de negociación se han distinguido en la literatura dos sistemas o teorías de negociación, la distributiva tradicional y la integrativa o nueva teoría de la negociación.

De acuerdo con Walton y McKersie (1965) citados en Ogliastri (1998), la negociación distributiva parte de la base de que lo ganado por una de las partes lo pierde la otra (un juego matemático de suma cero) y se centra en repartir mediante un proceso de regateo; ha sido también llamada "tradicional", "posicional" o "competitiva".

La negociación integrativa se centra en la creación de valor durante la negociación, en criterios objetivos o externos para distribuir lo que esté en juego en la negociación, en relaciones de largo plazo, y en un comportamiento racional.

Según Ogliastri (1998), muchas de las propuestas realizadas o se integran intuitivamente en el clásico modelo de Walton y McKersie de los años sesenta o son desarrollos parciales de procesos, elementos o características de la negociación no muy bien ubicados en un contexto teórico mayor o se incluyen en propuestas teóricas que no están pensadas explícitamente para la negociación, toma de decisiones, procesos cognitivos en general, etc. Debido a ello son frecuentes las yuxtaposiciones de propuestas más que su integración en complejos significativos.

De este mismo modo, García y Domínguez (2003) citando a Walton y McKersie (1965) argumentan que es un modelo intuitivamente muy plausible y que ha servido de soporte o trasfondo a gran cantidad de las investigaciones realizadas en los años setenta y ochenta. En los años noventa aparecen algunas propuestas de mayor complejidad que requieren un esfuerzo comprensivo mayor y cuyo valor se va determinando actualmente con el desarrollo de investigaciones que los toman como referentes teóricos.

García y Domínguez (2003), explican que Walton y McKersie (1965) desarrollaron su teoría en el contexto de los trabajos de resolución de conflictos en las ciencias de la conducta. Especifican el ámbito de las relaciones laborales para ubicar su trabajo de modo que se remarque la importancia de los aspectos contextuales así como el carácter de unidad social de las partes implicadas en todo proceso negociador.

Según García y Domínguez (2003), las negociaciones laborales comprenden cuatro sistemas de actividad o subprocessos:

- Negociación distributiva → Resolución de conflictos de intereses puros.

- Negociación integradora → Resolución de problemas en los que puede haber intereses comunes o complementarios.
- Estructuración de las actitudes → Influir en las actitudes de las partes para establecer o intensificar los lazos básicos.
- Negociación intraorganizacional → Alcanzar el consenso dentro de cada uno de los grupos en interacción.

Tabla 2. Características de los sistemas de actividad

Sistema de Actividad	Tipo de Asuntos	Tipo de Proceso	Partes implicadas	Función
Negociación Distributiva	Económicos y de derechos y obligaciones de las partes	Cognitivo: Toma de decisiones	Trabajadores Dirección	Resolución de conflictos de intereses puros
Negociación Integradora				Resolución de problemas en los que puede haber intereses comunes o complementarios.

Fuente: (García & Domínguez, 2003)

El modelo de Walton y McKersie citado en García & Domínguez (2003), muestra cómo en todo proceso de negociación se producen procesos cognitivos y emocionales, toma de decisiones sobre conflictos de interés y sobre resolución de problemas, reestructuraciones de actitudes y de interacciones. Estos subprocesos tienen lugar tanto entre las partes negociadoras como entre los representantes y sus representados. Cada uno de estos subprocesos tiene la suficiente importancia para ser analizado de forma independiente, ya que suscitan estrategias y generan actividades – tácticas - diferenciales.

De acuerdo a García y Domínguez (2003), este planteamiento responde a un criterio analítico frente al que se propone una síntesis final. Es decir la diferenciación en distintos subprocesos independientes es el resultado de someter a análisis la complejidad de la negociación que produce la identificación de esos procesos. En la realidad hay que tener en cuenta en todo momento los cuatro procesos de modo conjunto. Su presencia e importancia es diferencial en cada caso por lo que el análisis concreto de cada situación es el que revela la interferencia producida entre los diferentes subprocesos.

Así, Walton y McKersie (1965) citado en García y Domínguez (2003), señalan los cuatro temas clave a tener en cuenta en una síntesis de los cuatro subprocesos:

- El grado de compromiso con los intereses propios.
- El grado de apertura en la comunicación para poder encontrar campos de intereses comunes.
- El nivel de confianza en la interacción entre las partes, mostrado en las actitudes de cada una de ellas.
- El grado de control del representante sobre la negociación –establecimiento de objetivos, estrategias, tácticas, modificación de las mismas, etc., o el grado de libertad que disfruta respecto a sus representados.

Todos ellos son temas centrales para uno de los subprocesos, pero que están interferidos por los otros de modo fundamental. Así el compromiso con los intereses propios deberá rebajarse en la medida que se quieran encontrar intereses comunes o se pretenda conseguir una actitud favorable de la otra parte; pero deberá mantenerse para no perder el apoyo de los representados. La apertura de la comunicación es básica para la satisfacción de intereses comunes y la consolidación de una interacción positiva entre las partes, pero es incompatible con los conflictos de intereses y puede generar desconfianza en los representados. El nivel de confianza es fundamental para el desarrollo de actitudes positivas entre las partes y para negociaciones de tipo integrador, pero un desequilibrio en la confianza entre las partes puede ser una ventaja decisiva – para el desconfiado - en una de tipo distributivo, mientras que puede ser muy útil en la relación entre representantes pero generar desconfianza entre representantes y representados. Finalmente, el grado de libertad del representante es básico para una fluidez en las negociaciones entre

representantes, sea distributiva o integradora, pero debe mantenerse en equilibrio con el control que los representados tienen sobre el representante.

Esa interferencia entre medios puede ser analizada en un segundo nivel viendo las interferencias de subprocesos de modo conjunto, es decir tener en cuenta si el efecto de dos subprocesos respecto a alguno de los temas centrales de síntesis es aditivo, se anulan mutuamente o generan algún tipo de interacción específica. De ahí el análisis específico de cada caso.

El planteamiento de Walton y McKersie citado en García y Domínguez (2003) tiene una enorme importancia por el carácter de referencia para múltiples propuestas que ha logrado. No obstante la complejidad de la apuntada pero no desarrollada síntesis hizo que fuera leído de modo simplificado en multitud de ocasiones. Los propios autores parece que dudaron de la apertura del planteamiento analítico propuesto, subprocesos analizados de modo independiente y plantean una síntesis parcial de los subprocesos de negociación distributiva e integradora, las negociaciones mixtas. Esta lectura del modelo es la que ha tenido más desarrollo: dos tipos puros de negociación “distributiva e integradora” y uno mixto, todos ellos con unos procesos cognitivos orientados a la toma de decisiones y otros emocionales centrados en la interacción entre las partes negociadoras, teniendo en cuenta que hay elementos cognitivos en la interacción y emocionales en la toma de decisiones; y, a su vez, dos niveles de negociación: entre las partes y entre representante y representados.

Interpartes	Nivelación	NEGOCIACIÓN		Tipos	Distributiva
					Integradora
Intrapartes		Procesos			Mixta
		Toma de decisiones	Cognitivos		
		Interacciones	Emocionales		

Figura 5. Reordenación del Modelo Walton y McKersie

Fuente: (García & Domínguez, 2003)

Por otro lado, Serrano y Rodríguez (1993), yendo más allá de la definición de negociación, afirman que se desprenden unas características que van implícitas en el proceso:

- Entre las partes existe una relación de interdependencia. El análisis de la misma resulta básica y fundamental, de ella dependen las tácticas de comunicación, la posibilidad de metas supra ordenadas, la evitación de tácticas irracionales, etc.

- Se presupone un conflicto cuando:

- Hay una situación social que conlleva estados emocionales negativos entre las partes; hostilidad, tensión, estados cognitivos negativos entre las partes; percepción de antagonismo o conductas de rechazo, enemistad o violencia.

- Hay una percepción de objetivos incompatibles.

- Se dan ambas situaciones simultáneamente.

- Es una relación motivacionalmente contradictoria: por un lado existe una motivación hacia el logro de los propios objetivos, pero también existe una motivación hacia el acuerdo. Se reconoce que el acuerdo es más beneficioso que una ruptura de las relaciones, ello supone una tensión, un “tira y afloja”, entre obtener y conceder, entre satisfacer y quedarse satisfecho, entre la tendencia a la competitividad y a la cooperación.

- Está mediatizada por relaciones de poder. Parece necesario un cierto equilibrio de poder para que se produzca la negociación. Si una parte posee un poder mucho mayor, lo que suele acontecer es un acto de mera imposición, aunque esté presentado de modo aceptable socialmente, o con la apariencia formal de diálogo o negociación.

- La percepción del propio proceso de negociación por las partes es fundamental para su evolución.

- El medio es la interacción verbal.

- Se da una “batalla de ingenio” (battle of wit).

- La actividad normalmente implica la presentación de demandas o propósitos por cada parte y la evaluación de las mismas por la otra parte, seguida por concesiones y contrapropuestas.

La actividad es secuencial más que simultánea.

- El objetivo mutuo es el acuerdo, la acción conjunta para resolver el conflicto, es decir hay un cierto compromiso previo con la búsqueda activa de este modo de resolución.

Proceso de Negociación				
Negociación				
Interdependencia	Conflicto	Interacción verbal Elementos retóricos Elementos argumentativos Intercambio de propuestas Motivación contradictoria Feedback cognitivo Reequilibrio de poder	Acuerdo	Acción Conjunta
Relación Previa			Desacuerdo	Otras vías

Figura 6. Proceso de Negociación

Fuente: (García & Domínguez, 2003)

Smart y Mayer (1989), citados en García y Domínguez (2003), han enumerado una serie de condiciones que pueden afectar al éxito o al fracaso de las negociaciones (en términos de que se consiga o no un acuerdo conjunto):

Tabla 3. Condiciones de éxito y fracaso de las negociaciones

No.	Condición
1	Que haya partes identificables que estén dispuestas a participar.
2	Que se dé una interdependencia, cuando ambas partes dependen mutuamente para la satisfacción de sus respectivos intereses.
3	Disposición para negociar.
4	Medios de influencia o de presión: las diferentes partes deben poseer medios de influir en las actitudes o conductas de la otra parte. Debe existir un cierto equilibrio de poder.
5	Acuerdo en algunos puntos o intereses.
6	Voluntad de acuerdo
7	Imprevisibilidad del resultado.
8	Sentimiento de urgencia y prematura del tiempo.
9	Ausencia de obstáculos psicológicos importantes para un acuerdo.
10	Los temas tienen que ser negociables.
11	Las personas deben tener autoridad para decidir.
12	El acuerdo debe ser razonable y realizable
13	Factores externos favorables al acuerdo
14	Recursos para negociar.

Fuente: Smart y Mayer (1989), citados en García y Domínguez (2003)

No obstante, es necesario tener en cuenta las características específicas del tipo de negociación (en función de su contenido, partes, contexto social, proceso, etc.) y sus diferentes modalidades. No es lo mismo hablar de negociaciones comerciales que hablar de negociaciones colectivas entre dirección y sindicatos; hablar de negociaciones establecidas por canales informales o negociaciones que siguen las vías formales; negociaciones entre dos personas directamente implicadas o negociaciones entre equipos, negociaciones entre más de dos partes con formación de coaliciones, negociaciones con representantes, negociaciones donde intervienen terceras personas como mediadores, negociaciones donde la presión de las audiencias observadoras o del tiempo es fundamental; también se ha diferenciado entre negociaciones internas o intra-corporativas (por ejemplo, para conseguir el consenso en el interior de una unidad social – sindicatos - sobre la postura a adoptar en una negociación inter-corporativa) y negociaciones inter-corporativas (dirección-sindicatos); también varía una negociación en la medida en que se

complejiza su agenda: negociaciones sobre un único asunto o negociaciones sobre varios asuntos como en un convenio colectivo.

2.2.2 Modelos de negociación

2.2.2.1 Modelo de negociación Harvard

Fisher, Ury y Patton (2011) mencionan que la negociación basada en intereses parte de la idea de que se pueden satisfacer los intereses de ambas partes de modo que todos salgan ganando. Aquí está la magia: se trata de encontrar salidas que posibiliten una ganancia mutua: un resultado win-win (ganar-ganar). Este resultado sólo puede darse cuando las partes colaboran y dejan de verse como adversarios

Los autores utilizan los elementos (siete principios) como una guía para conducir negociaciones:

Tabla 4. Siete principios para conducir negociaciones

Principio	Definición
Alternativas	Son las cosas que una parte y otra pueden realizar por cuenta propia sin necesidad de que la otra esté de acuerdo.
Intereses	Es aquello que quiere alguien, detrás de las posiciones de las partes se encuentran sus necesidades, deseos, esperanzas y temores.
Opciones	La gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo, un acuerdo es mejor si incorpora la mejor de muchas opciones y se sabe que se tiene el mejor acuerdo cuando no se puede mejorar sin perjudicar a alguna de las partes.
Legitimidad	El acuerdo será justo para las partes en comparación con alguna referencia externa, algún criterio o principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes.
Compromiso	Son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará. Un acuerdo será mejor en la medida que las promesas sean prácticas, duraderas, de fácil comprensión y verificables.

Principio	Definición
Comunicaciones	Un resultado será mejor si se logra con eficiencia, sin perder tiempo ni esfuerzo, la negociación eficiente requiere de una efectiva comunicación bilateral.
Relación	Una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar colaborativamente. Un elemento crucial es la capacidad de resolver bien las diferencias.

Fuente: (García & Domínguez, 2003)

2.2.2.2 Modelo competitivo

Cohen (1980), presenta el modelo competitivo, el cual ha sido descrito bajo la denominación de ganar a toda costa.

Caracteriza a la negociación como a un juego de suma cero, lo que implica que todo lo que obtenga uno de los negociadores será perdido por su oponente, utilizando el siguiente supuesto: “Un negociador entra en pugna con otros individuos en pos de una meta que sólo él espera alcanzar. Aun si lograra persuadir a la parte contraria a jugar esa partida, correría el riesgo de ser el perdedor absoluto en vez del ganador” (Cohen, 1980, p. 100).

Las principales características estratégicas y tácticas se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 5. Características estratégicas y tácticas de la negociación

Característica	Definición
Posiciones iniciales extremas	Se inician negociaciones con pedidos irracionales e intransigentes, o se realizan ofertas ridículas, con lo que se afecta el nivel de expectativa del oponente.
Autoridad limitada	Los negociadores carecen de autoridad, o ésta es muy limitada para hacer concesiones.
Tácticas emocionales	Suelen ser las actitudes exasperadas, gritos, golpes en la mesa, actuación como “víctimas” del poder o de la mala intención –no real– de la contraparte.
Consideración de las concesiones del oponente como debilidades de éste	Si el negociador adversario cede o concede determinados aspectos, se minimiza dicha actitud y no se actúa en forma recíproca.

Característica	Definición
Mezquindad en las propias concesiones	Se demora cualquier tipo de concesión, y cuando al fin, luego de arduas reuniones, se realiza, implica un <u>pequeñísimo</u> cambio respecto de la posición previa.
Ignorancia de fechas límites	Actuación cómo si el tiempo no existiera y, por lo tanto, no se agotara, sin que existan límites a este respecto

Fuente: (Cohen, 1980)

Cohen (1980), ha identificado el modelo señalando que “el enfoque competitivo (ganar-perder) se da cuando un individuo o grupo intenta conseguir sus objetivos a expensas de un adversario. Estos intentos de triunfar sobre un adversario pueden abarcar desde esfuerzos brutales de intimidación a sutiles formas de manipulación”.

Parecería que en el modelo competitivo todo es válido con tal de lograr el objetivo prefijado.

2.2.2.3 Modelo cooperativo

Para introducir el concepto de modelo de negociación cooperativo será útil seguir el ejemplo que plantea Cohen (1980), acerca de la negociación laboral:

...en una negociación entre empresarios y sindicalistas, la metáfora del pastel es la que normalmente se utiliza. A menudo una parte dice: nosotros sólo queremos una porción del pastel. Sin embargo si se ve el pastel como una suma fija de dinero, lo que una parte gana la otra necesariamente tiene que perderla.

Consideremos lo siguiente: después de llegar a un punto muerto en las negociaciones un sindicato se declara en huelga. Si el sindicato gana, los salarios perdidos durante la huelga

excederán los beneficios ganados. Por el contrario, con la huelga, la patronal perderá más que el costo de conceder las demandas sin la huelga. De modo que ambas partes pierden con la huelga. Si no hay huelga, en una atmósfera de confianza, pueden alcanzar un acuerdo que permita a ambas partes alcanzar lo que quieren.

Cuando convergimos en una suma fija y empezamos a discutir las demandas, contra-demandas, conclusiones y ultimátum, no hay muchas posibilidades de un resultado creativo. En cambio deberíamos ver nuestros propios intereses como complementarios y preguntamos mutuamente: ¿cómo podemos llegar a hacer el pastel más grande entre todos, de modo que tengamos todos más margen? (p. 125).

El modelo cooperativo, también denominado “ganar-ganar” o “para satisfacción mutua”, consiste básicamente en que los negociadores alcancen un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria total o muy importante de uno sobre el otro. Los dos deben sentir que han ganado algo y el resultado de la negociación debe otorgar beneficios aceptables para ambas partes.

Ganar-ganar negociando implica lograr que las partes de una negociación inviertan todas sus habilidades y medios para poder obtener en conjunto beneficios que no alcanzarían por sí solos.

Aspectos estratégicos y tácticos:

Existen tres importantes objetivos/actividades, en la terminología de Cohen (1980) que deben tenerse permanentemente en mira para posibilitar una negociación cooperativa:

- Lograr confianza mutua. Implica generar una relación en la que cada negociador crea en la honestidad y confiabilidad de su oponente. Esta confianza no se alcanza exclusivamente en el acto de la negociación, sino que debe ser generada y alimentada a lo largo de las relaciones

interpersonales que existen previamente a la actividad negociadora. Cuando los representantes sindicales conocen de antemano a los empresarios, y saben que éstos actúan y han actuado siempre con decencia y probidad, estarán dispuestos a encarar el estilo cooperativo.

- Lograr el compromiso de la contraparte. Hacer sentir a la otra parte que se está en el mismo barco, y que es responsabilidad mutua llegar a un buen puerto. Debe quedar claro que cada uno no se puede “cortar por sí solo”, sino que constituyen un equipo cuyo objetivo es alcanzar un acuerdo aceptable y querido por todos.

- Controlar al adversario. Cohen señala que la oposición es buena en el sentido de que obliga a la propia acción. Para algunos sociólogos éste sería el aspecto funcional de la oposición. Por otros motivos distintos a los del autor citado se coincide con él. En efecto, es importante tener bajo un adecuado control al oponente, para tomar rápido conocimiento cuando éste decide modificar su estrategia cooperativa por otra competitiva posterior.

2.2.2.4 Modelo 360°

El concepto de negociación 360° se desarrolla y perfecciona día a día en el *The Juan Malaret center of Negotiation & Leadership*, donde Malaret (2011) encuadra el proceso de negociación dentro de las humanidades, por qué sus raíces, sus conceptos más básicos proceden de la sabiduría más antigua de la humanidad en mucha mayor medida que en modernas técnicas de management.

La negociación es una ciencia y un arte, no una simple técnica como algunos se empecinan en denominarla y desarrolla profesionales de la negociación con una sólida base científica cuanto se imparte con la intensidad y tiempo necesarios. El concepto Negociación 360° cubre todas las

áreas que el negociador necesita conocer y dominar para que esta área de conocimiento tan poderosa pueda ser utilizada para conseguir los mejores acuerdos posibles en el trabajo y en la vida privada.

En negociación las personas son la variable más crítica, y con personas no sirven de mucho las ecuaciones. Cada persona es única al igual que lo es cada negociador. A continuación se muestra el mapa completo del campo de batalla de los procesos de negociación.

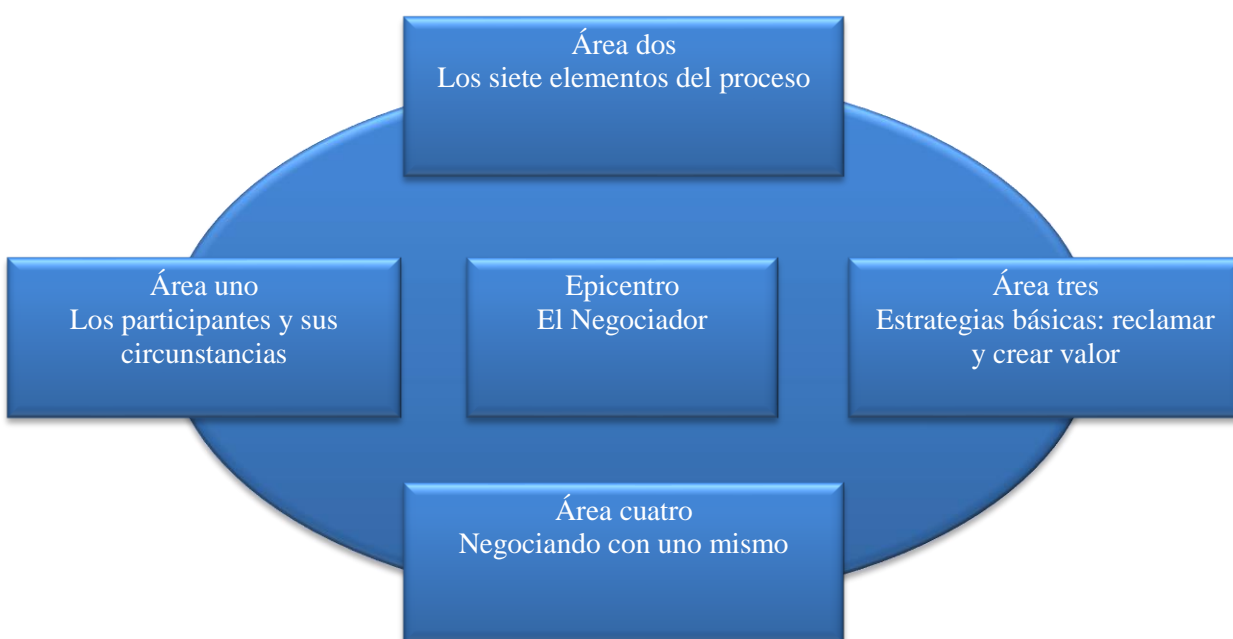


Figura 7. Mapa del concepto negociación 360°

Fuente: (Malaret, 2011)

Epicentro: El negociador, debe desarrollar toda su capacidad intelectual, pueden dirigirse hacia cualquier dirección en busca de conocimiento. El negociador debe ser un apóstol practicante de la mayéutica de Sócrates: el “conócete a ti mismo” y a partir de ello conocer todo lo relevante para ser un negociador 360° de alto rendimiento.

Área uno: los participantes y sus circunstancias, enumera y analiza desde los temas visibles y ocultos que van a negociarse hasta todas las personas que van a intervenir, desde los negociadores hasta lo que se conoce como stakeholders, que son todos aquellos que no intervienen en la negociación pero a los que su resultado va a afectar y están en condiciones de ejercer algún tipo de influencia sobre los negociadores. Por último todas las emociones que van a estar presentes en la negociación y de qué forma se pueden dirigir.

Área dos: los siete elementos del proceso, la negociación es un proceso y por lo tanto está compuesto por elementos diferentes. En este caso por siete y son la columna vertebral del concepto de Negociación 360°: los intereses; opciones; la percepción de la equidad, comunicación y relación; compromiso de las partes y por último el conocido como MAAN (Mejor Alternativa de caso de No Acuerdo).

Área tres: las estrategias, en negociación solo hay dos estrategias posibles: reclamar valor o bien, crearlo. Reclamar valor parte de la premisa de que negociar es dividir una tarta en la que lo que yo gano es a través de lo que tú pierdes. La suma de la ganancia de esta estrategia de negociación es siempre cero. El valor creado debe ser posteriormente reclamado. La división de las estrategias de negociación, en reclamar y crear valor es cierta, pero no pueden ser utilizadas independientemente la una de la otra. Es una partición algo ficticia. La verdadera estrategia de negociación, en la que se basa el concepto Negociación 360°, es la que está dirigiendo permanentemente el dilema entre cuándo y cómo crear, y cuándo y cómo reclamar lo creado (Rec.crear⁴).

⁴ Rec.crear: Acrónimo compuesto por los nombres de las dos estrategias básicas: reclamar valor y crear valor.

Área cuatro: negociación con uno mismo, en ocasiones el negociador debe negociar con uno mismo antes de poder afrontar con garantías negociaciones con otras partes. Conocer bien el peculiar proceso de negociar con uno mismo es el área que cierra el círculo de 360° del concepto.

2.2.3 Estrategias y tácticas de negociación

Para comenzar, Malaret (2007) trata de la primera etapa en la preparación de una negociación, que es descubrir en profundidad los objetivos propios y de la otra parte, y el propósito del proceso. Los objetivos deben describir el futuro deseado, como pasar de una situación presente conocida a una consecuencia del proceso negociador.

Los objetivos que no están escritos, no existen, deben separarse, lo que se desea a corto plazo con lo que se puede conseguir a mediano y largo plazo, tener claro cuáles serán visibles y cuales ocultos aunque estén en la estrategia de negociación, además, es importante saber que los objetivos no son los intereses, aunque los intereses procedan de los objetivos.

De la misma manera, Medina (2010) quien se basa en los argumentos de Carnevale (1992) o Thomas (1992), define como plan estratégico de negociación el conjunto de actividades coherentes e integradas dirigidas a la consecución de los objetivos en la resolución del conflicto, mientras que las tácticas se refieren a los pasos o acciones que las partes usan para obtener el mayor rendimiento posible de la negociación y hacer prevalecer sus condiciones. En este apartado se diferencian dos tipos de estrategias: solución de problemas y rivalidad.

Por otro lado, la estrategia de solución de problemas, es una estrategia que persigue la colaboración y la conciliación. Esta estrategia genera los mayores resultados conjuntos, permite el compromiso con el acuerdo y mejora las relaciones interpersonales. Existen varios momentos

claves que posibilitan la aparición de la estrategia de solución de problemas, como lo son: al inicio de la interacción mediante la identificación del problema, en el momento de proponer alternativas y soluciones al conflicto, y en la fase final del proceso negociador.

Entonces, se pueden resumir las diferentes tácticas negociadoras en función del objetivo que persigan, bien sea la modificación del marco racional o instrumental de la otra parte, el marco normativo, o los aspectos emocionales, dichos puntos aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 6. Tácticas negociadoras en función del objetivo que se persigue

Intenciones Motivacionales	Objetivos Tácticos
Aspectos racionales o instrumentales	Mostrar al oponente que nuestra propuesta puede ser muy beneficiosa para él.
	Mostrar al oponente que nuestros fines son muy importantes.
	Convencer al oponente de la necesidad de un resultado que sea satisfactorio para ambos.
	Convencer al oponente de que tenemos habilidades para conseguir resultados satisfactorios para ambos.
	Demostrándole que tenemos intenciones de colaborar.
Aspectos normativos	Demostrándole que somos flexibles en nuestras posiciones.
	Insistir en el valor de los criterios de justicia para optar entre diferentes soluciones.
	Intentar que el oponente considere la colaboración como una norma a seguir.
Aspectos emocionales	Aislar la negociación de grupos que puedan ejercer una presión de carácter destructivo.
	Minimizar el uso de conductas o tácticas que puedan producir emociones negativas en la otra parte.
	Buscar un clima de apoyo que posibilite el afecto positivo en el otro.

Fuente: (Medina, 2010)

Según Medina (2010), la estrategia de rivalidad se presenta como las tácticas de presión tienen como objetivo incrementar las concesiones del oponente, hecho que se puede conseguir de diversas formas:

- Planteando demandas excesivas, o posicionamientos inalcanzables. Por ejemplo la solicitud del 90% de la totalidad de los beneficios de una transacción.
- Utilizando argumentos persuasivos, por ejemplo intentar convencer al oponente de que nuestros posicionamientos son también beneficiosos para la otra parte.
- Utilizando las amenazas. De retirarse de la negociación, o de infringir castigos al oponente.
- Manejando la presión del tiempo. La utilización del factor tiempo es fundamental en la negociación, de forma que los negociadores menos preocupados por el factor tiempo tienen un mayor margen de maniobra.

En el uso de las tácticas coercitivas o punitivas tienen un papel fundamental las relaciones de poder. En este sentido Munduate y Martínez (1994), diferencian entre tres elementos muy relacionados:

- La coerción: Es la capacidad de reducir los beneficios de la otra parte, bien eliminando los recursos de los que dispone o produciendo algún coste. Los negociadores utilizan la coerción cuando castigan la conducta del otro o cuando entorpecen la consecución de sus objetivos.
- El potencial coercitivo: Es la máxima cantidad de castigo que una parte puede imponer a otra. Es un concepto relacional y situacional, porque una persona puede tener un alto potencial coercitivo sobre una persona concreta, pero no necesariamente sobre un conjunto de ellas, y además dicho poder se circunscribirá a un contexto concreto. Por ejemplo, un sargento del ejército

tiene un alto potencial coercitivo sobre los reclutas, pero no sobre otros sargentos y superiores, y además ese potencial coercitivo se circunscribe a un contexto concreto: el cuartel.

- El empleo de la coerción. Es la exteriorización del potencial coercitivo, la modificación real de los beneficios de la otra parte.

Por lo tanto, las tácticas de solución de problemas utilizadas al comienzo de la negociación están referidas al planteamiento del problema y a la identificación de los intereses y necesidades de las partes enfrentadas.

También, está la teoría nombrada por Valbuena (2002), donde se comenta quienes tienen los objetivos muy claros y empiezan a sentir que su pensamiento se oscurece cuando de conseguirlos se trata, carecen de estrategia.

El negociador estudia atentamente las circunstancias del ambiente en el que va a moverse y anticipar todos los posibles obstáculos que va a encontrar en su trabajo. Le conviene pensar en ellos, porque así podrá discurrir por vías alternativas. Lo peor es quedarse sin soluciones y no saber cómo llegar a ellas. Sin embargo, si está acostumbrado a anticipar los obstáculos, sabrá pensar y no caer en el estrés. Informativamente hablando, el estrés hace cometer errores continuos a los que están sufriendolo. Lo más grave no es el primer error, sino los que siguen, que empeoran la situación hasta convertirla en irreversible.

Si estrategia es el arte de disponer las tropas antes de la batalla, el negociador anticipa los posibles movimientos que pueden ocurrir en su ambiente y piensa en las respuestas que puede dar.

Sobre todo, identifica a las personas que van a ser claves para ayudarle a conseguir sus objetivos y estudia el momento oportuno en el que entrará en contacto con ellas, escalará la relación y concluirá el trabajo.

El profesional competente puede acudir a fuentes alternativas de información, si se le cierra la principal. Puede encontrarse, incluso, con que esa fuente alternativa, secundaria, subordinada, entrega una información de mucha más calidad que la que el negociador esperaba de la fuente principal. Es el fenómeno que en creatividad se conoce por el intraducible término "serendipity": el hallazgo de resultados no esperados.

Un enunciado realista, que a muchos les puede sonar cínico, es que lo planificado no ocurre en muchas ocasiones; lo imprevisto es lo que se impone y hay que responder. Ortega en Valbuena (2002), lo decía de una manera más dramática: "estamos en aventura y la vida nos es disparada a quemarropa"(p.7). Sin embargo, el negociador con estrategia está acostumbrado a viajar por la no-realidad de su imaginación y ver diversas vías, algunas de las cuales nunca tomará. Por tanto, imaginar el futuro es más importante, como ejercicio, que el encuentro de recetas concretas para la acción. Son tan cambiantes las circunstancias que lo válido para ayer no tiene aplicación hoy.

La búsqueda previa, consiste en tener claros los objetivos y disponer de una estrategia, equivale a decir que el negociador tiene sentido de la realidad. Hay personas con muy buenas ideas y que, sin embargo, no saben adaptarse a los materiales que la realidad presenta. Ya se ha dicho antes que una hipótesis puede ser sustituida por otra mejor. Un negociador con sentido de la realidad sabe buscar toda la información que necesita, aunque no empleando siempre la línea recta, porque puede ser la que reúne más obstáculos entre dos puntos.

Desde la perspectiva de la comunicación interpersonal, la pregunta clave es ¿qué buscará el negociador?, pruebas de las hipótesis creativas que haya elaborado. La retórica clásica, antecedente indispensable de las teorías de la información y de la comunicación, facilita mucho el trabajo. Distingue entre pruebas no artísticas y artísticas. Las primeras se presentan sin ayuda de la retórica: antecedentes de casos parecidos y testigos. Las segundas se obtienen mediante reflexión: signos o indicios, argumentos y ejemplos.

Reflexionando más sobre la búsqueda previa, se puede llegar a una conclusión aparentemente paradójica, pero que encierra el secreto de un quehacer valioso: el negociador ha de encontrar el ruido en la información que una fuente le transmite y ha de convertir ese ruido en información para su audiencia o para la institución o empresa en que trabaja.

Si el negociador se limita en su trabajo a dar como buena la información que las fuentes le transmiten, ¿qué diferencia hay entre él y un magnetófono⁵? En los asuntos humanos, el ruido en forma de obstáculos, ambigüedades, distorsiones, desinformaciones, es más revelador que la información superficial. Lo que hace un negociador es descubrir las inconsistencias entre lo que una fuente quiere decir, dice y hace. A continuación, su trabajo se justifica ante la sociedad porque da el contexto, explica y/o interpreta lo que la fuente ha dicho. Por tanto, el negociador busca información y ruidos sintácticos, semánticos y pragmáticos.

Entre los signos fundamentales están los que le permitan dar con la estructura de poder y de autoridad, si su trabajo versa sobre una organización concreta. Si no se preocupa por averiguar

⁵ Equipos de grabación/reproducción magnética

la estructura de poder y autoridad, hablará con las personas inadecuadas y tomará como información valiosa lo que quizá no es más que una maniobra distractora.

En un mundo en el que, cada vez más, la aprobación de algo depende de más de una persona, identificar personas según su influencia ha de ser una de las especialidades del negociador. Hay personas que pueden informar, recomendar o sugerir; otras deben ser informadas de lo que el negociador está buscando, para que éste pueda contar con su colaboración; un paso más difícil es identificar a quienes deben ser consultados, individuos que pueden echar con sus argumentos el trabajo del negociador, si éste no los tiene en cuenta; aquéllos cuya aprobación hay que asegurarse tienen poder de veto y desconocer este hecho conlleva no acceder a información vital; finalmente, quienes pueden.

En cuanto a estrategias y técnicas de Negociación, Malaret (2007) señala siete elementos definidos por el Harvard Negotiation Project que son comunes en todo proceso de negociación:

- Expresarse bien y con facilidad, es absolutamente necesario tener la habilidad de comunicarse con eficacia, facilidad de expresión no significa ser locuaz, sino comunicarse adecuadamente a partir del conocimiento del problema,
- Tener la capacidad y análisis y síntesis, es ser capaces analizar las expresiones de los demás, e identificar aquellas que favorecen su posición, aquellas que se oponen a sus intereses y aquellas que favorecen todo tipo de solución.
- Ser impersonal, en el calor del forcejeo de una negociación resulta difícil mantener la calma. Un negociador debe siempre hacer su enfoque sobre la base de los objetivos de su empresa o sus representados en lugar de seguir sus inclinaciones personales.

- Ser pacientes, permitir que la otra persona se exprese totalmente mostrando sus puntos de vista y posiciones estratégicas suele ayudar a resolver conflictos, sin necesidad de entrar en discusiones.

- Empatía, ser capaz de considerar objetivamente las ideas de las otras personas, de colocarse a sí mismos en el marco de referencia de los otros, a fin de poder considerar y evaluar sus posiciones.

- Tacto, mantener compostura y autocontrol, tener un buen conocimiento de la naturaleza humana.

- Buen humor, saber hacer concesiones y desplegar buen humor dará buenos dividendos y buenas relaciones futuras que, sin duda, ayudarán a resolver los asuntos restantes.

Malaret (2007), destaca que todos estos elementos son características de un liderazgo efectivo, en las cuales pueda apoyarse a fin de lograr guiar a la organización a la meta propuesta, estas características las poseen personas interesadas en conectarse con sus propósitos y profundizar sus habilidades para progresar en desafíos personales y colectivos complejos.

2.2.4 Estilos de conducta del negociador

Cualquier estilo de gestión del conflicto en las negociaciones puede ser efectivo en función del contexto, o del momento en el que se utilice.

Medina (2010), habla de la teoría expuesta por Rahim y Bonoma (1979), donde describen los estilos de gestión del conflicto interpersonal en las negociaciones en dos dimensiones básicas: el interés por sí mismo y el interés por los otros. La primera dimensión explica el grado (alto o bajo)

en que la persona intenta satisfacer sus intereses personales. La segunda dimensión explica el grado (alto o bajo) en que la persona intenta satisfacer los intereses de los otros. De la combinación de estas dos dimensiones surgen cinco estilos específicos de gestión del conflicto dentro de las negociaciones que son los siguientes:

Integración, más conocido como solución de problemas, caracterizado por un alto interés propio y alto interés por la otra parte, implica la colaboración entre las partes, lo que puede llevar al intercambio de información para llegar a acuerdos aceptables para ambas partes, según Medina (2010), cita a Rubin, Pruitt y Kim (1994) quienes desarrollaron una triple ruta para conseguir el objetivo de satisfacer ambas partes:

a) Expandir el pastel, es decir, incorporar elementos nuevos al conflicto, añadir recursos económicos, sociales, o temporales.

b) Reducir los costes, es decir eliminar aquellos elementos que interfieran en un acuerdo satisfactorio.

c) Desarrollar nuevas opciones que, aunque no coincidan con los intereses iniciales de las partes, satisfagan las necesidades subyacentes a las mismas.

Servilismo, según Thomas (1992) citado en Medina (2010), explica que servilismo, supone un bajo interés propio y un alto interés por los otros, tratando de satisfacer los intereses del otro. Las razones por las cuales una persona realiza esta conducta pueden ser muy diversas, entre las cuales se pueden destacar el altruismo, las creencias normativas, el posible logro de beneficios a corto o medio plazo o la prevención de costes asociados al enfrentamiento con el oponente. El servilismo no es en sí mismo una conducta inefectiva o improductiva, ya que el sujeto puede

utilizarla de forma estratégica cuando considere que puede estar equivocado, cuando preservar la relación con el contrario es muy importante, o cuando, por justicia, crea verse obligado a ceder.

Dominación, del mismo modo, Medina (2010), citando a Van de Vliert (1997), describe dominación, donde el sujeto manifiesta un alto interés propio y bajo interés por los otros. Dentro de la dominación es posible distinguir una amplia variedad conductual, las cuales van a ser diferenciadas en dos grandes apartados:

a) Conductas de lucha directa: son acciones que pretenden, de forma abierta, la reducción del nivel de aspiraciones o el incremento en las concesiones del oponente.

b) Conductas de lucha indirecta: la búsqueda de los intereses propios sin considerar los del oponente utilizando, para ello, estrategias diferentes al mero enfrentamiento directo, con ello queremos referirnos a conductas como la resistencia activa, el sabotaje, la negación de evidencias, o la utilización de procedimientos, denominadas por algunos autores como conductas de control de procesos, o conductas de lucha indirecta

Evitación, hay bajo interés propio y bajo interés por los otros, se manifiesta mediante las negociaciones no concluidas, esperando siempre el momento oportuno. Una persona utiliza esta conducta cuando reduce sus esfuerzos por negociar de forma activa y constructiva, no desea rendirse abiertamente o no desea una victoria rápida y taxativa. Las manifestaciones conductuales de la evitación pueden ser muy diversas: desde la apuesta por aplazar el conflicto hasta un momento más oportuno hasta poner excusas, trivializar el problema, guardar silencio o utilizar generalizaciones y estereotipos. La evitación puede ser funcional en determinadas circunstancias y disfuncional en otras. Si se requiere un tiempo de reflexión, o si la confrontación con el oponente pesa más que los beneficios derivados de la resolución del conflicto, la evitación puede ser un

estilo apropiado, mientras que es inapropiado cuando el tema es importante o urgente y se tiene la responsabilidad de afrontarlo y solucionarlo.

Compromiso, es el punto intermedio entre el interés propio y el interés por los otros, donde las partes ceden algo para poder tomar una decisión mutuamente aceptable para ambos, como un cambio de concesiones o la búsqueda de la posición intermedia. El compromiso tiene una identidad camaleónica, ya que es la intersección entre las dimensiones integrativa y distributiva de la gestión del conflicto; es una mezcla entre la evitación y la solución de problemas, por un lado y entre el servilismo y la dominación, por otro. Esto significa que, una misma conducta de compromiso, puede ser entendida de forma muy diferente en función del nivel de integratividad del contexto negociador. Si la situación se percibe como integrativa el compromiso no es la opción conductual que permite los mejores resultados, sin embargo si la situación se percibe como distributiva, el compromiso puede propiciar un equilibrio atractivo para las dos partes.

Es importante hablar de conductas basados en un estudio de campo con observación directa de negociadores en acción, realizado por Nail Rackman a finales de los años setenta (2007), donde se observaron algunas conductas de los negociadores en las mesas de negociación, entre negociadores expertos y promedio, En donde no se apreciaron diferencias notables entre el tiempo que dedican a la planificación de la negociación los negociadores expertos y los promedios. La diferencia está, al parecer, en cómo invierten el tiempo. Los expertos utilizan un método científico bien contrastado.

Las diferencias más significativas fueron las siguientes a nivel de conducta son:

Tabla 7. Observaciones conductuales entre negociadores experto y promedio

Conductas	Observaciones comparativas
Planificación	Negociadores expertos consideran, en cada tema de negociación, más del doble de las alternativas, que los negociadores promedio. En especial en los intereses diferentes que podían ser objeto de intercambio.
	Los negociadores expertos dedican tres veces más atención a la “visión común” que los negociadores promedio.
	Los expertos realizan el doble de comentarios sobre temas de “largo plazo” que los promedio.
	Los expertos trabajan con un rango de límites en la ZOPA ⁶ (Superior – Inferior) más amplio que los promedio, que generalmente se centran en un “punto fijo”.
	Mientras los negociadores promedio privilegian la “planificación secuencial”, los expertos practican la “planificación por temas”, situados en el mismo tramo, lo que les proporciona más flexibilidad en la negociación.
Comportamiento “frente a frente”	Los negociadores expertos evitan expresiones “irritadoras” y anticipar su conducta, excepto en los desacuerdos en los que; primero, explican los argumentos y; al final, a manera de conclusiones, su desacuerdo. Los negociadores promedio actúan a la inversa; primero, expresan su desacuerdo y; al final, las razones.
	Los expertos evitan las contrapropuestas, que pueden generar la espiral “defensa- ataque”
	El 21.3% de todo el comportamiento de los negociadores expertos son preguntas, mientras los promedio dedican el 9.6%
	Los expertos hacen el doble de intervenciones verificando la comprensión y resumiendo que los negociadores promedio. Con esto, no solo logran mayor claridad en el proceso de intercambio, sino también en el aseguramiento de la ejecución
	Los negociadores expertos expresan sus sentimientos en mayor proporción que los negociadores promedio. A la inversa, hacen menos comentarios sobre factores “externos” que los negociadores promedio, es decir, proporcionan a la contraparte menos información que estos puedan utilizar.

Fuente: Resultados de la investigación

⁶ La zona de acuerdo posible, en ventas y negociaciones, describe la zona intelectual entre dos partidos en la que un acuerdo se puede lograr. Dentro de esta zona, un acuerdo es posible. Fuera de esta zona, las negociaciones no llegarán a un acuerdo

Ahora para alcanzar el objetivo propuesto en esta investigación, se ejecutará una investigación bibliográfica que permitirá reunir información significativa acerca de los estilos de liderazgo de Blake y Mouton, para este fin se utilizan los cuestionarios, una vez aplicados se analizan a través de la “matriz gerencial” (Blake & Mouton, 1969), la cual está compuesta por dos variables principales:

- Interés-orientación por la producción.
- Interés-orientación por las personas.

El interés por la producción no significa que se presta únicamente atención a lo que sucede dentro del área de producción fabril y que el mismo fuera fácilmente cuantificable. Incluye otros factores como por ejemplo el número de nuevos potenciales proveedores, la calidad del servicio, ideas y sugerencias respecto de mejoras, el monto total de ventas, entre otros.

El interés por las personas incluye la consideración prestada a otros, el grado de involucramiento del personal, el respeto de las necesidades individuales del personal, entre otros.

Blake y Mouton (1969) también permiten analizar a través de los resultados, a las personas en su trabajo diario, los tipos de comportamiento que adoptan y los representan en los siguientes estilos gerenciales:

Dirección 1.1 - Dirección empobrecida: El directivo tiene un grado de interés ínfimo tanto hacia las personas como hacia la producción. No logrará crear un equipo cohesionado y la productividad será baja (es la actitud *laissez faire*).

Dirección 1.9 – Dirección tipo “Club de amigos”: El directivo tiene un grado de interés muy elevado hacia las personas pero mínimo hacia la producción, lo que implica un estilo de dirección orientado a unas relaciones satisfactorias con el grupo y al establecimiento de una atmósfera amistosa en la organización. El grado de cohesión del grupo es elevado, sin embargo el ritmo de producción es bajo, ya que se coloca el bienestar de los subordinados por encima del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Dirección 9.1 – Dirección de tarea: El directivo tiene un grado de interés muy elevado hacia la producción pero un interés mínimo hacia las personas, por lo que dispone las condiciones de trabajo de manera que el factor humano interfiera lo menos posible. El directivo tendrá un comportamiento marcadamente autoritario, donde la orden y la obediencia son sus dos principales elementos. El ritmo de producción será alto a corto plazo, sin embargo la falta de cohesión del equipo podrá repercutir negativamente en la producción a un plazo mayor.

Dirección 5.5 – Dirección en punto medio: El directivo tiene un cierto nivel de interés tanto hacia las personas como hacia la producción, sacándose adelante el trabajo y conservando la moral de las personas a nivel satisfactorio, sin embargo ambos aspectos son claramente mejorables. Es el estilo de quienes prima en ellos la seguridad: no se comprometen, y a la vez, quieren ser efectivos, intentando obtener un rendimiento superior al promedio.

Dirección 9.9 – Dirección en equipo: El directivo tiene un muy elevado grado de interés tanto por las personas como por la producción. Ello implica que el trabajo es llevado a cabo por personas que se involucran en él y que mantienen un elevado grado de moral y alto ritmo de producción que no decae con el paso del tiempo. Sólo es posible si los objetivos personales de los trabajadores son compatibles con los de la empresa, es decir, cuando el jefe puede integrar ambos

dentro de la situación laboral en la que se encuentran. En este caso, se consigue un máximo de productividad, pues la realización de los objetivos de la empresa va unida a la consecución de objetivos personales.

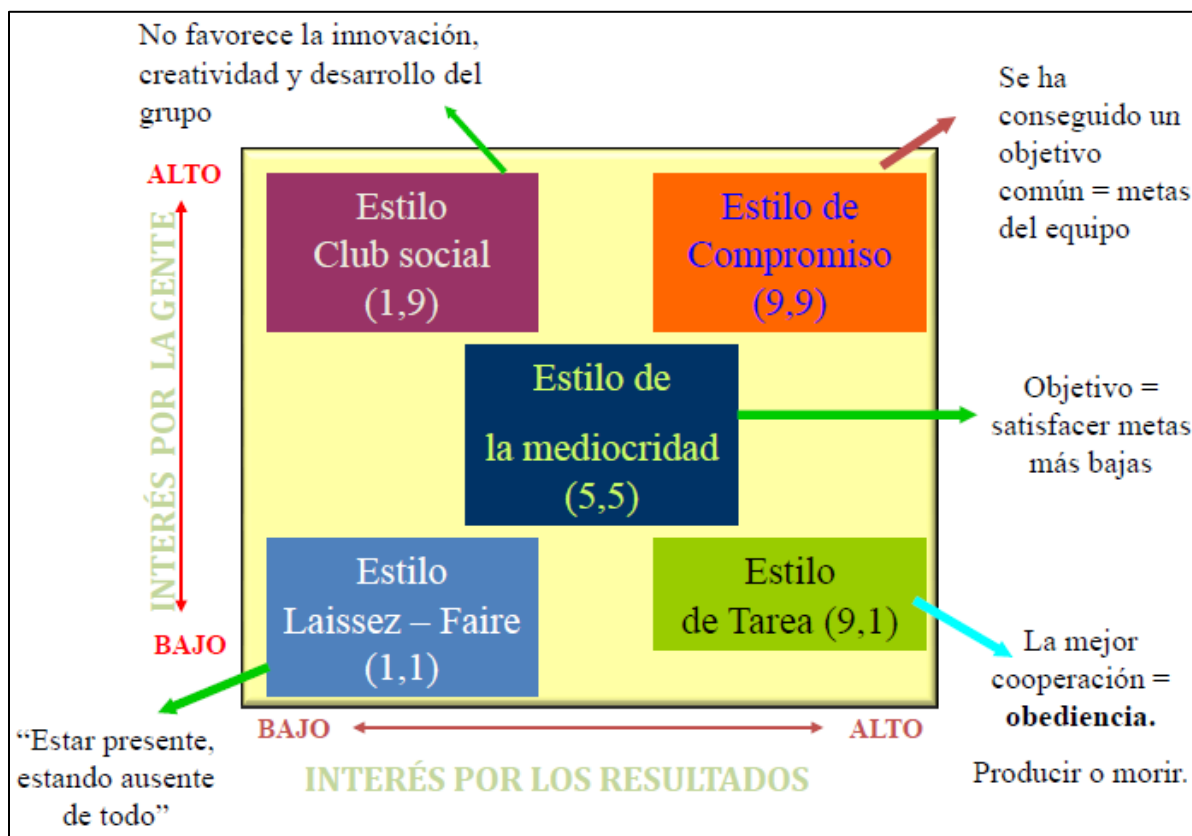


Figura 8. La Malla Gerencial de Blake y Mouton

Fuente: (Longueras, 2013)

A través de la matriz se representa gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de liderazgo, basado en los estilos de “preocupación por la gente” y “preocupación por la producción”.

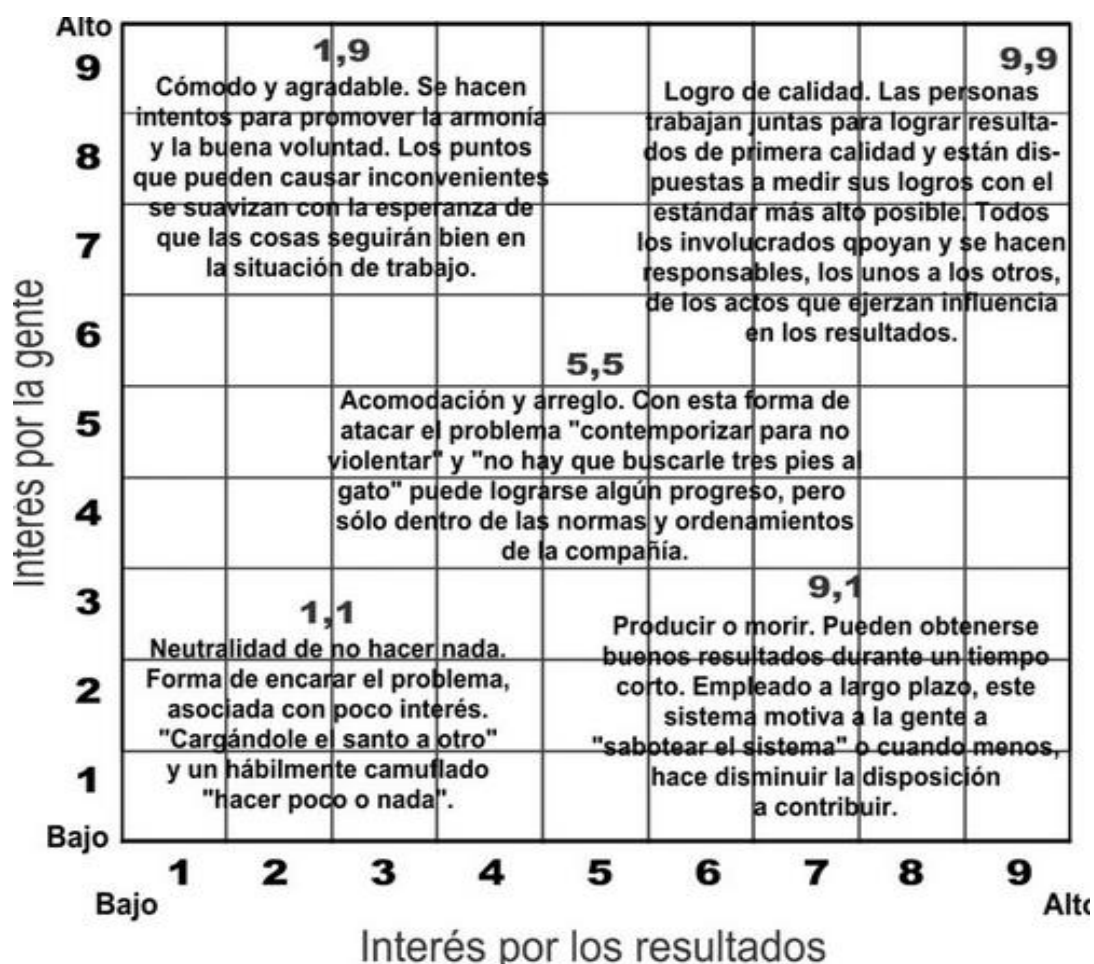


Figura 9. Grid Gerencial

Fuente: (Blake & Mouton, 1985)

El Grid o matriz permite mapear los factores dominantes en el pensamiento del líder respecto a la obtención de los resultados, además de representar todas las posibilidades de estilo de liderazgo y de ver como se compara un estilo con el otro.

Del mismo modo, la motivación, la capacidad, y la experiencia de los seguidores se deben evaluar constantemente, a efecto de determinar qué combinación de estilos resulta más adecuada para las condiciones flexibles y cambiantes. Si el estilo es el adecuado, no sólo motivará a los empleados, sino que también servirá para su desarrollo profesional.

Por tanto, el líder que quiera formar a sus seguidores, aumentar su confianza y ayudarles a aprender su trabajo tendrá que ir cambiando de estilo constantemente.

Los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento.

El líder debe recordar que los seguidores como individuos y como grupo desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos), puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de las personas que le siguen, ya que cada uno se encuentra en diferentes niveles de madurez.

Los diferentes estilos de liderazgo que existen han sido aplicados alguna vez con éxito dentro de las organizaciones, por lo tanto al existir tal evidencia, los líderes (directores, gerentes, administradores, etc.) se ven confundidos sobre qué estilo ocupar. Por otro lado, esta amplia gama de actitudes de liderazgo, y diferentes enfoques resultan adecuados en diferentes situaciones.

Un líder exitoso será aquel que es claramente consciente de estas fuerzas que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado. Se entiende a sí mismo con precisión, a los individuos y al grupo con el que se relaciona; a la compañía y al amplio medio social en el cual actúa.

Asimismo estima la capacidad de sus subordinados para desarrollarse. Pero ésta sensibilidad, o capacidad de comprender no es suficiente, por lo que tendrá que comportarse adecuadamente de acuerdo con sus percepciones. Si se requiere dirección, debe dirigir; si conviene una considerable libertad de participación, tiene que proporcionar tal libertad.

Por lo anterior un líder exitoso no puede ser caracterizado como un líder impositivo o permisivo. Es aquél que tiene un buen récord de evaluación acertada de las fuerzas que determinan qué comportamiento de su parte sería el más adecuado en un momento dado; un buen récord por haber sido eficaz, de hecho, de actuar de acuerdo con su juicio.

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características que se han descrito señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. A los líderes del Siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas.

2.2.5 Características del negociador

Después del conocimiento de los variados modelos y estilos de negociación, se debe comprender que son intentos de encuadrar los individuos, por medio del análisis, de los comportamientos que presentan. La clasificación de los negociadores no puede ser rígida, pues es posible que una misma persona presente en distintos momentos características que contemplen más de un estilo.

Dicho esto y de acuerdo a (Viana & Borges., págs. 130-139) expresan en su informe que: Los escenarios de una negociación van a variar de acuerdo con los aspectos financieros del momento, de la personalidad de los negociadores, del ambiente en el cual se hace la negociación, del lenguaje corporal, etc. Por lo tanto, la función del profesional es vital para este proceso. Frente a esos factores, no se puede decir que hay un estilo específico e ideal para ser adoptado, visto que los factores son mutables. El objetivo del negociador es el de ser adaptable y esa característica solamente se puede lograr con práctica y tiempo. En teoría, podemos decir que es la combinación de características innatas y de experiencias adquiridas en la práctica profesional. Hay algunos hábitos importantes, independientes del estilo, que se pueden adoptar para perfeccionar los resultados de las negociaciones.

De acuerdo a lo anteriormente enunciado ser un buen negociador es una gran virtud y favorece positivamente las relaciones interpersonales, es por esto que es necesario dominar una serie de habilidades que te permitan que las negociaciones acaben con éxito.

De acuerdo al artículo escrito por (Regader, 2017) publicado en el foro económico mundial se listan algunas características para ser un buen negociador:

Se empático: La empatía es esencial para poder negociar con otros. Es imposible entender las necesidades y la manera de pensar de la otra parte si no somos capaces de ponernos en su piel, sin entender sus sentimientos. Posiblemente, ésta sea una de las necesidades más importantes a la hora de negociar y una gran cualidad que debemos desarrollar.

No te lo tomes tan personal: No te olvides que en una negociación cada uno va a intentar exponer sus puntos de vista y sus necesidades para lograr lo que quiere. Piénsalo, tú también lo haces. Así que no te lo tomes tan a pecho. Simplemente escucha y negocia.

Escucha de forma activa: A veces pensamos que estamos escuchando cuando en realidad no lo estamos haciendo. Oír no es lo mismo que escuchar. Cuando escuchamos a la otra persona dejamos que hable y no interrumpimos ni estamos pensando en lo que vamos a decir. Sino que nuestra atención está puesta en lo que el otro interlocutor dice tanto de manera verbal como no verbal.

Mejora el autoconocimiento: A veces, puede ocurrir que nos dejamos llevar por los impulsos y no somos conscientes de ello. Por eso, si vamos a negociar con otras personas y escucharles activamente, debemos prestar atención a nuestras emociones también.

Regula tus emociones: prestar atención a tus emociones te permite poder regularlas. En otras palabras, no hay que actuar de manera visceral y hay que intentar serenarse.

El control y la regulación emocional son clave para cualquier negociación, porque, en ocasiones, si nos gusta algo y respondemos con una actitud negativa, podemos estar afectando a la buena marcha de la conversación y la negociación. Si ves que la conversación se está volviendo tensa, es mejor parar unos minutos y dejar que los ánimos se apacigüen.

Respeto a la otra persona: Es importante no ofender a la otra parte de la negociación, pues, como se dijo antes, no hay que tomárselo como algo personal. Las personas se entienden hablando y buscando los puntos en común. No hay necesidad de llevarlo al terreno personal.

Se asertivo: Ser asertivo es otra de las grandes cualidades que podemos poseer para relacionarnos positivamente con los demás y, especialmente, cuando queremos negociar. La asertividad es una forma de relacionarse respetuosa y no invasiva, en la que muestras y expresas tu opinión sin menospreciar ni dejar de respetar a los demás.

Ten autoconfianza: Para poder defender tu postura con autoridad y respeto hacia los demás, es indispensable confiar en uno mismo. Si no confías en tí mismo, es fácil dar tu brazo a torcer antes de tiempo y es complicado que puedas regular tus emociones de manera que consigas terminar la negociación de la manera que quieres.

Cede pero también gana: Es importante que entiendas que en una negociación no siempre vas a lograr todo lo que te propongas y que, en algunos casos, vas a tener que ceder. Ahora bien, que tengas que ceder no significa que vayas a regalarlo todo. Si cedes, por lo menos recibe algo a cambio, aunque no sea todo lo que esperabas al inicio de la negociación.

No estés a la defensiva: Ahora ya sabes que debes escuchar las necesidades de la otra persona, que no te lo debes tomar como algo personal y que, a veces, vas a tener que ceder. Por eso, debes mostrar una actitud abierta y optimista, sin estar a la defensiva y sintiéndote ofendido a las primeras de cambio. Esto te ayudará a aliviar tensiones y a fomentar el diálogo.

2.2.6 Comunicación en la negociación

Valbuena (2002), describe que la mejor manera de entender la comunicación interpersonal es concebirla como una negociación, es decir, una comunicación bidireccional en la que dos o más participantes eligen cooperar o entrar en conflicto, buscando la satisfacción de algunas necesidades.

La información aumenta la probabilidad de que una o varias partes elijan unas vías de acción más apropiadas para conseguir unos resultados dentro de un ambiente. Un negociador que está "infracargado" de información puede exponerse a perder su reputación y a graves problemas legales, precisamente por aventurarse a juicios que no están fundamentados. Un negociador "sobrecargado" de información puede derrumbarse, víctima de su desorientación, al no decidir qué camino tomar.

La mejor manera de adquirir el nivel óptimo de información es tener los objetivos claros.

Cuando un negociador se enfrenta con una fuente de información o con un caso, puede empezar a buscar información como quien dispara hacia un árbol porque ha oído ruido y le ha parecido que debía tratarse de un ave. El resultado, en muchas ocasiones, serán unas cuantas hojas caídas. O puede enfocar su trabajo (Peirce, 1966) llamaba abducciones, es decir, hipótesis creativas. En este segundo caso, la fase de información estará guiada por un criterio. Bien es verdad que algunas hipótesis no se verán confirmadas y sí sustituidas por otras mejores.

La motivación afecta al valor relativo o nivel de aspiración que cada parte tiene. Con los mensajes motivadores, una parte quiere lograr que la otra asigne valores diferentes a los resultados que espera (Valbuena, 2002).

La instrucción descubre los usos más eficientes de una vía de acción. También puede servir para despistar sobre esos usos. Así es el plano de la situación en la que se encuentra un negociador cuando se relaciona con los demás.

Para terminar, es importante mencionar los comentarios que hacen Fisher, Ury & Patton (2011) en el libro *“Sí... ¡de acuerdo! Como Negociar sin Ceder”*:

...independientemente de lo que usted diga, debe esperar a que la otra parte, casi siempre, oiga algo diferente y tener en cuenta que en la comunicación se dan tres grandes problemas. El primero es que los negociadores pueden no estar dirigiéndose al otro u otros, o, por lo menos, no de manera que puedan ser comprendidos. De ordinario, cada parte se ha dado por vencida respecto de la otra, y esto hace que ya no intenten una comunicación seria. En cambio, hablan solo para impresionar, un segundo problema se da, es que en ambos sentidos cuando una parte hable de forma directa y clara, la otra parte puede no estar escuchando, en una negociación puede suceder que usted esté tan ocupado pensando en lo próximo que va a decir, en cómo va a responder a ese último punto, o en la manera de expresar su próxima argumentación, que se podría olvidar de escuchar lo que la otra parte dice, el tercer problema en la comunicación son los malentendidos. Lo que uno dice puede ser malinterpretado por el otro. Aun cuando los negociadores están en la misma habitación, la comunicación puede parecer como el envío de señales de humo cuando hace mucho viento. Cuando las partes hablan idiomas diferentes, la posibilidad de malas interpretaciones se multiplica (pp.39- 40).

Después de haber analizado diferentes enfoques teóricos de la negociación, se crea una visión clara que orienta sobre cómo llevar a cabo el estudio. En efecto, al acudir a los antecedentes,

se puede interpretar mejor el tema de investigación, una vez establecidos los componentes es más fácil elegir las herramientas necesarias para determinar el horizonte del estudio, enfocarse en el problema evitando desviaciones del planteamiento original.

2.2.7 Factores que inciden en la negociación

Partiendo de la base que cada negociación es única y diferente. Surge la pregunta: ¿cuál es la causa que hace que cada negociación sea única? Cada negociación es única porque los factores que influyen en cada negociación son diferentes, y en el caso que intervengan los mismos factores, estos lo hacen con distinto grado de intensidad. Es así que para lograr los objetivos y satisfacer los intereses se debe adaptar la estrategia a cada negociación. Por ello, se debe de analizar en profundidad todos los factores que influyen en cada negociación.

De acuerdo al artículo “*factores de negociación*” de la página (www.negociacionavanzada.com) Los factores más relevantes que afectan en la negociación son:

... El número de partes negociadoras que intervienen en la negociación. Entre más partes en la negociación, más compleja, se debe de considerar la autoridad, el poder de decisión y negociación de cada parte.

- Las necesidades, objetivos e intereses de cada parte.
- Las alternativas que disponen cada parte en caso de no alcanzar el acuerdo.
- El estado anímico y emocional de los negociadores.
- El potencial de conflicto de cada negociador.

- Las aspiraciones de los negociadores.
- La personalidad y las relaciones interpersonales entre y cada negociador.
- Las experiencias negociadoras de cada parte y la formación de los negociadores.
- El conocimiento del problema e información, aquí se incluye el histórico de las negociaciones entre las partes implicadas.
- Los aspectos físicos en donde se celebra la negociación: luz, espacio, mesa de negociación.
- Los aspectos normativos o técnicos empleados en la negociación, aquí podemos incluir la estructura y agenda de las partes.
- El aspecto emocional de la negociación, si es tenso, neutral o cordial.
- El tiempo o fecha límite para alcanzar el acuerdo.
- Las presiones ajenas inherentes al modelo cultural de la negociación tales como: las normas sociales, las culturales, las ecológicas y políticas,

3. Metodología

En este punto se expone la metodología para lograr los objetivos planteados del proyecto, por lo tanto, se define la modalidad de investigación, dirigida a responder las causas de los eventos presentados en el problema, las condiciones en las cuales se presenta y las variables relacionadas. Así mismo, se determina la población y muestra accesible que participan en la recolección de información, se establecen las fuentes de información y la forma en que es recopilada, finalmente, se define y construye el instrumento y las técnicas de análisis de los datos.

Teniendo en cuenta que el objetivo general de la investigación es diseñar un modelo de negociación basado en los indicadores comerciales de MFI (2010-2013) para identificar oportunidades que permitan potencializar las estrategias de la compañía, es necesario examinar la situación actual de la empresa en el contexto de la negociación para tener mayor conocimiento del área, analizando la relación existente entre los comportamientos de los líderes que hacen parte del proceso versus los indicadores; con base en este análisis se propone una estrategia de negociación unificada que esté acorde a la empresa y que potencialice los indicadores de la compañía.

El tipo de la metodología de este trabajo es a través de la investigación descriptiva y de acción del método cualitativo.

Según (Tamayo y Tamayo, 2000, pág. 35), en su libro *Proceso de Investigación Científica*, la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”.

En la investigación se examina la situación actual de la empresa en el contexto de la negociación para tener mayor conocimiento del área, analizando la relación existente entre los comportamientos de los líderes que hacen parte del proceso versus los indicadores; con base en este análisis se propone una estrategia de negociación unificada que esté acorde a la empresa y que potencialice los indicadores de la compañía.

Mirar/ observar: La información es recopilada a través de diagramas de flujo, donde se observan los procesos que lleva cada individuo involucrado en la actividad de negociación, y encuestas de liderazgo en negociación, de tal forma que permita definir y descubrir la situación actual de la empresa.

Pensar/analizar: Se analizan los diagramas de flujo, los indicadores comerciales y los comportamientos del individuo a través de una encuesta, para interpretar, explicar la situación actual y propuesta.

Actuar: Esta investigación es de alcance propositivo y no de implementación, con esto explicado se realiza el análisis y se plantea un diseño de modelo de negociación que implica su formalización y estandarización a través de la normalización e institucionalización del proceso de negociación, luego su diseño final de acuerdo a las modificaciones brindadas por los socializados.

A continuación, se presenta el procedimiento según la metodología del marco lógico

Tabla 8. Marco Lógico de la Investigación

Objetivos	Actividades	Recursos	Herramienta	Indicadores	Como	Supuestos
	Diseñar un modelo de negociación basado en los indicadores comerciales de MFI (2010-2013) para identificar oportunidades que permitan potencializar las estrategias de la compañía					
Determinar los factores que influyen en el proceso de negociación, comparando las características individuales en términos de liderazgo de los negociadores vs el desempeño comercial de cada zona, para orientar el diseño de un modelo de negociación mejorado.	Realizar encuesta de Liderazgo	Lideres	Cuadro comparativo del personal Encuesta de liderazgo	100% de personal encuestado	Encuestas malla gerencia (Blake & Mouton, 1985)	La compañía niega la información
	Análisis de los mercados por Zona.	Bases de datos del mercado	Estadística de Cumplimiento	% Crecimiento ventas	Histórico de ventas de MFI	Apatía del personal
	Revisión de históricos de ventas (3 años)	Base de datos de la empresa, currículos	Tabulado de encuestas	% Crecimiento ventas	Histórico de ventas de MFI	Información Incompleta
		Aplicación de consolidación de datos.	Malla Gerencial	Resultado de encuesta	Recolección de información y consolidación	
Integrar los componentes del modelo mediante el análisis de los indicadores de desempeño para definir el proceso ideal de negociación.	Analizar los históricos de los indicadores de desempeño en ventas y cartera (3 años)	Base de datos de la empresa, currículos	Tabulado de encuestas	% Crecimiento ventas Días de cartera ≤ 35	Histórico de ventas y recaudo de cartera de MFI.	Información Incompleta
	Realizar diagrama de flujo por zona	Líderes. Aplicación de consolidación de datos	Análisis del diagrama de flujo.	Tiempo promedio de atención a clientes en el proceso ventas. Tiempo promedio en despacho de producto	Recolección de información y consolidación	Información incorrecta
	Lista de tácticas / valor agregado	Material de Oficina	Consolidado	% de vendedores que han incrementado el rendimiento	Recolección de información y consolidación	Omisión de información

Objetivos	Actividades	Recursos	Herramienta	Indicadores	Como	Supuestos
	Definir los componentes del modelo	modelo de Negociación 360 grados	Cumplimiento de ventas, cero devoluciones y recaudo de cartera.	*Cumplimiento de presupuesto de ventas *Incremento de ventas vs. Mes/ año anterior *Nivel de satisfacción $\geq 95\%$ *Nivel dev. $\leq 1.5\%$	Recolección de información y consolidación	Componentes omitidos
	Plantear y discutir diferentes procesos ideales de negociación	-Lideres -Aplicación de consolidación de datos	Cumplimiento de ventas, devoluciones y cartera.	*Cumplimiento de presupuesto de ventas *Incremento de ventas vs. Mes/ año anterior *Nivel de satisfacción $\geq 95\%$ *Nivel dev. $\leq 1.5\%$	-Pruebas conformes. -Capacitaciones -Satisfacción del cliente. -Cambios percibidos -Sesiones de alineación.	Dificultad para Salir de la zona de confort Omitir información
	Construir el modelo	Aplicación de consolidación de datos	Análisis de las discusiones de los procesos ideales de negociación.		Fuentes de información y recursos (encuestas, estudios, estadísticas, censos, procesos, eventos, informes)	Modelo se ajusta a la necesidad
Evaluar el diseño del modelo de negociación propuesto, a través de la socialización con los integrantes del área Comercial de la empresa para determinar la viabilidad del modelo.	Presentación del modelo propuesto.	Lideres	Cumplimiento de ventas	% Crecimiento ventas $\geq 15\%$	Sesiones de alineación y capacitación.	Modelo no cumple las expectativas
	Inducción	Base de datos	Días de Inventario	DOI ≤ 35	Asistencia a las capacitaciones planificadas	Apatía a la nueva metodología
	Ejecución	Histórico de ventas	Días de Cartera	Días de cartera ≤ 35	Capacitación planificadas realizadas	
	Evaluación		ROI	Retorno de inv. ≥ 5	-Cambios percibidos -Satisfacción del cliente. -Revisión comparativa de estadísticas.	

Las fuentes de información se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 9. Fuentes de Información

Primarias	Secundarias	Terciarias
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General de Ventas de MFI • Gerente de RRHH de MFI • Ejecutivos Comerciales de MFI • Consulta de Expertos • Normas y procedimientos de MFI 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de la compañía MFI • Histórico de ventas • Bibliografía Negociación y Liderazgo • Fuentes estadísticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Referencias Bibliográficas

La población de la investigación es finita, ya que es un número exacto de personas que trabajan en la empresa específicamente en el área comercial, se tiene acceso a todas las unidades involucradas, 13 personas, las cuales son: un Gerente General de Ventas, un Gerente de Campo, 10 Ejecutivos comerciales y un Ejecutivo de Trade Marketing. Esto hace que no sea necesario obtener el tamaño de la muestra porque se constituye en un censo.

Las técnicas de investigación son: encuesta de liderazgo para obtener malla gerencial Blake y Mouton (1969), proceso de negociación, diagramas de flujo de los procesos actuales y los propuestos.

Encuesta de liderazgo y negociación: Teniendo en cuenta la metodología planteada por Blake y Mouton, (1969), se utilizan las teorías y herramientas, para identificar los rasgos característicos de los estilos de liderazgo de las personas que se desempeñan como ejecutivos comerciales en MFI en seis zonas específicas de Colombia, donde hay participación representativa de la compañía, durante el período 2010 – 2013.

Tabla 10. Regionales MFI

ZONA/BASE	NOMBRE DEL EJECUTIVO	EDAD	ID
Cali	Alexander Patiño	36 Años	CAL
Barranquilla	Clarissa San Miguel	40 Años	BAR
Bogotá	Carlos Camargo	44 Años	BOG
Medellín	Jacqueline Giraldo	27 Años	MED
Pereira	Bernardo Pérez	40 Años	PER
Bucaramanga	Diana Parra	33 Años	BUC

La metodología de Blake & Mouton (1969) está compuesta por tres cuestionarios que permiten identificar los estilos de negociación para así mismo determinar aspectos influyentes de liderazgo al momento de llevar a cabo las negociaciones; estos cuestionarios se basan en las variables oportunidad de negociación y liderazgo, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 11. Variables

Variable	Definición	Indicadores	Dimensiones	Ítems
Oportunidad de Negociación	Abrir nuevos mercados para los productos y servicios a través de diferentes estrategias para hacer negocios y generar contactos comerciales.	% de crecimiento del mercado por zonas. % Clientes % participación de la competencia en el mercado	Nuevos Mercados Estrategias de negociación Competencia Nuevos clientes	¿Son adecuadas las estrategias de negociación en la búsqueda de oportunidades de Negocio? ¿Es adecuada la estrategia para superar la competencia y para convencer a los consumidores que la oferta del negocio es mejor?
Liderazgo	Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos	% de ventas realizadas en períodos establecidos de estudio. % de cumplimiento. % de crecimiento en número de clientes	Habilidades gerenciales Habilidades directivas Facilidades de persuasión Trabajo en equipo Trabajo con entusiasmo Orientado a metas y objetivos Iniciativa	¿Desarrolla habilidades gerenciales y tiene facilidad de persuadir en una solución de conflicto? ¿Le gusta trabajar en equipo y cuenta con habilidades al orientar a un equipo o grupo de personas? ¿Le es fácil tener iniciativa en la toma de decisiones?

Las herramientas planteadas y aplicadas son encuestas sobre el proceso de negociación, aquí se pretende evidenciar una realidad concreta de los estilos de liderazgo. Es importante informar en detalle el número de preguntas por encuesta: La encuesta # 1 (estilos de negociación) tiene 11 preguntas cada pregunta con 4 opciones de respuesta, la encuesta # 2 (estrategias) tiene 5 preguntas cada pregunta con 3 opciones de respuesta y la encuesta # 3 (Liderazgo) tiene 6 preguntas con 5 opciones de respuesta. Ver anexos 1, 2 y 3.

4. Factores que influyen en el proceso de negociación

En este capítulo se determinan los factores que influyen en el proceso de negociación, comparando las características individuales de los negociadores con el desempeño comercial de cada zona, para así mismo orientar el diseño de un modelo de negociación mejorado.

Los factores se determinan a través de aplicación y tabulación de cuestionarios, análisis de los mercados por zonas y revisión de los históricos de las ventas durante los tres (3) años de estudio.

4.1 Identificación de los factores que influyen en el proceso de negociación

4.1.1 Mediante encuesta de liderazgo

Después de abordar con los cuestionarios de estilos de negociación, estrategias de negociación y liderazgo al grupo de trabajo de Trade Marketing de MFI (ver tabla 10), y de analizar las respuestas seleccionadas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 12. Resultados test liderazgo Blake y Mouton

		Neutralidad de no hacer						Comodo y agradable						Acomodacion y arreglo						Producir o morir						Logro de calidad					
		A (1.1)						B (1.9)						C (5.5)						D (9.1)						E (9.9)					
FACTORES DOMINANTES		CAL	BAR	BOG	MED	PER	BUC	CAL	BAR	BOG	MED	PER	BUC	CAL	BAR	BOG	MED	PER	BUC	CAL	BAR	BOG	MED	PER	BUC	CAL	BAR	BOG	MED	PER	BUC
DECISIONES	1																														
CONVICCIONES	2																														
CONFLICTO	3																														
TEMPERAMENTO	4																														
SENTIDO DEL HUMOR	5																														
ESFUERZO	6																														

Fuente: Resultados de esta investigación

Con el Grid no se muestran los resultados producidos sino más bien los factores dominantes en el pensamiento del líder respecto a la obtención de los resultados aquí se visualiza el enfoque del estilo de liderazgo “las personas o la producción”, también se representan todas las posibilidades de estilo de liderazgo y de ver como se compara un estilo con el otro.

Haciendo un análisis de los resultados de la tabla 10, se puede decir que la categoría que predomina es la 9.9 “logro de calidad” , basado en la convicción, sentido del humor y temperamento aquí todos los implicados apoyan y se hacen responsables de los resultados con el fin de mantener el estándar más alto posible; la ciudad con más participación en esta categoría es Cali (CAL), seguida de las zonas Bucaramanga (BUC) y Barranquilla (BAR); la segunda tendencia está marcada en la categoría 5.5 “acomodación y arreglo”, el cual se entiende como un estilo la medio en donde predomina el conflicto, pero acompañado de la convicción, donde los

movimientos son limitados por las normas y ordenamientos con el fin de cumplir las metas sin exceder, esta categoría es liderada por Medellín (MED), seguida por Bogotá (BOG) y Barranquilla (BAR).

La categoría más débil es la 1.1 “neutralidad de no hacer nada”, y más conocida como estar presente, estando ausente, donde se demuestra poco interés y con la facilidad de ceder la carga y responsabilidad a otras personas, esta categoría marcada por el temperamento se observa liderada por Pereira (PER), quien también tiene una participación marcada en la categoría 1.9 “cómodo y agradable”, donde no se favorece la innovación y creatividad del grupo de trabajo pero marcada por el conflicto con un ritmo de producción es bajo.

La categoría 9.1 “producir o morir”, donde el líder muestra un comportamiento marcadamente autoritario, donde la orden, la obediencia y el esfuerzo son sus principales elementos, se ve reflejado en Bucaramanga (BUC).

Teniendo en cuenta los resultados anteriormente detallados, se muestra gráficamente a través del Grid un comparativo de los factores dominantes vs desempeño de ventas 2010 – 2013 por zona.

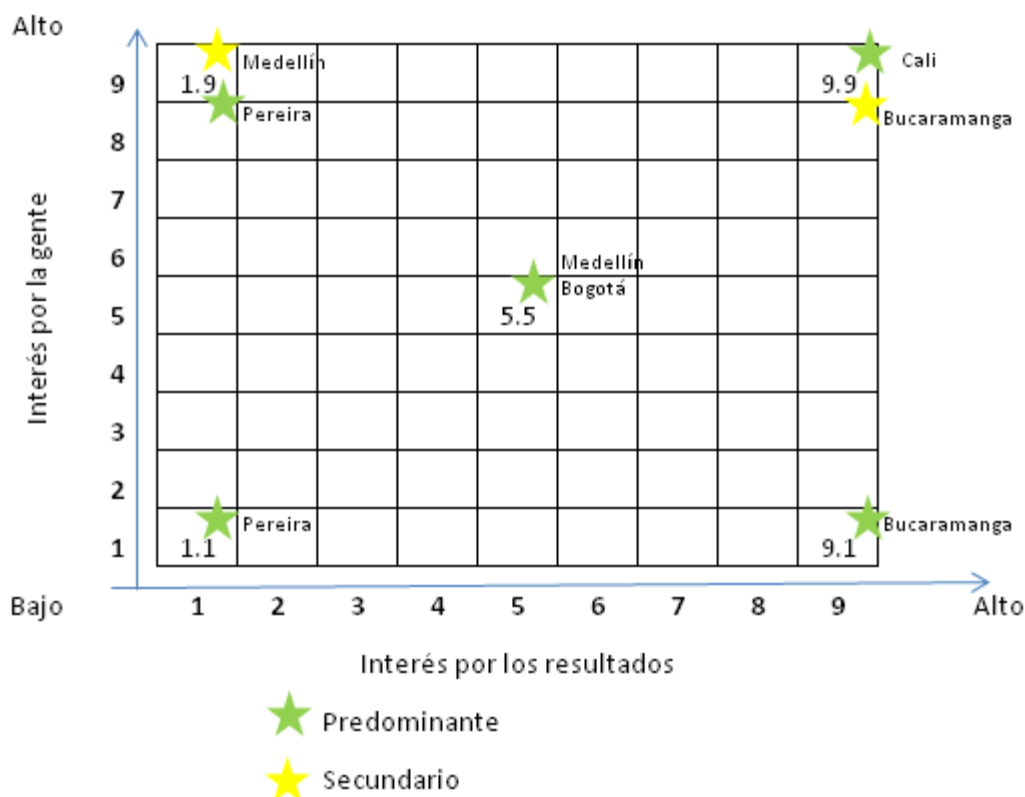


Figura 10. Grid de resultados MFI

Fuente: Resultados de esta investigación

Según la encuesta los factores que predominan en el análisis de los resultados de la tabla 10, es la categoría 9.9 “logro de calidad”, en donde el equipo tiene un elevado grado de convicción unido del sentido de humor, en un menor grado de importancia el temperamento que según apreciación de los autores debe ser incluido por ser parte de la cultura de las regiones. Esto implica que el trabajo es llevado a cabo por personas que se involucran en él y los objetivos personales de los trabajadores son compatibles con los de la empresa y desarrollados de acuerdo a su comportamiento cultural, es decir, los colaboradores entienden la misión y visión de la empresa, la interiorizan y actúan de manera positiva para conseguir un máximo de productividad.

4.1.2 Mediante análisis de los mercados por zona

En el período 2010 -2013 MFI creció un promedio del 35% basado en la ampliación del *headcount*⁷ e incremento de la inversión en educación para los profesionales de la salud y publicidad en medios.

Las zonas de mayor importancia por su % participación en la venta son Bogotá (37%), Barranquilla (22%), Cali (13%), Medellín (15%), Bucaramanga (10%), Pereira (4%); Bogotá y Barranquilla hacen el 60% de la venta del país y es aquí donde se debe de enfocar esfuerzos de mejora, mientras que Cali se destaca por tener el % de crecimiento más alto de este período, es importante determinar cuáles son las acciones y habilidades que llevaron a cabo este resultado.

Así mismo, se muestra el crecimiento de la operación teniendo en cuenta los diferentes factores que influyen en el proceso de negociación y el estilo aplicado según criterio de asertividad para cada individuo.

⁷ Headcount: Cantidad de personas del plantel

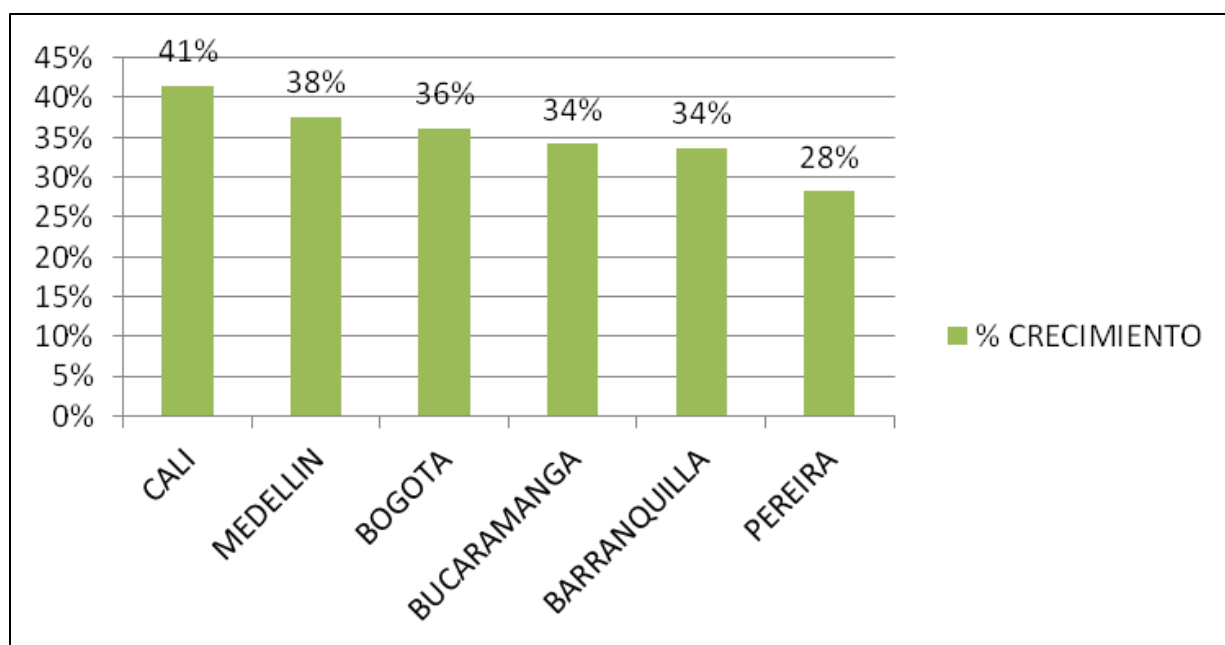


Figura 11. % Crecimiento (ventas 2011 – 2013) MFI

Fuente: Histórico de ventas MFI/ resultados de esta investigación

Teniendo en cuenta los factores dominantes de liderazgo que fueron evaluados en el test de Blake y Mouton, se realiza un comparativo de factores dominantes vs desempeño por zona (crecimiento de venta) para identificar cuáles son los elementos en común para obtener los mejores resultados.

Tabla 13. Comparativo de ventas 2011 – 2013 MFI versus factores dominantes

Zona	% crecim.	A(1.1)	B(1.9)	C(5.5)	D(9.1)	E(9.9)
Cali	41%			1	1	4
Medellín	38%		2	3		1
Bogotá	36%		1	3	1	1
Bucaramanga	34%		1		2	3
Barranquilla	34%	1		2		3
Pereira	28%	2	2	1	1	

Fuente: Resultados de esta investigación

Se puede tomar como referente el resultado de Cali (CAL) por ser la zona que presentó el mayor crecimiento en el período 2011- 2013, se analizan los factores dominantes que marcan el desempeño del negocio, los resultados fácilmente resaltan que el trabajo es realizado por personas que se involucran, personas con alto grado de moral y ritmo de producción, sin dejar a un lado que el involucramiento exige que las metas personales estén alineadas con las de la empresa, es decir, que la clave está en integrar a la persona y la empresa dentro del mismo interés, para alcanzar un máximo de productividad, la empresa gana y la persona gana. Para alcanzarlo es preciso un desarrollo organizacional que permita obtener un desarrollo y mejora sistemática de toda la organización.

Según el análisis de los mercados, las zonas donde se debe de realizar esfuerzos para cambiar la dinámica del equipo de trabajo es: Bogotá y Barranquilla porque representan el 60% de la venta del país, aquí el factor dominante es 5.5 “no hay que buscarle tres pies al gato” en donde claramente existe una oportunidad, este estilo se entiende como el ritmo de trabajo o movimientos son limitados por las normas y ordenamientos con el fin de cumplir las metas sin exceder, adicional que un factor determinante es el recurso humano o la ampliación del personal para mejorar la venta, el servicio al cliente con mayor cobertura de territorio.

4.1.3 Mediante revisión de históricos de ventas (3 años)

El país está dividido en seis grandes zonas que se nombran de acuerdo a las ciudades en donde los ejecutivos tienen su base y que deben de ser capitales. Bogotá es la zona más importante que participa con un 37% del total de la venta del país, Barranquilla participa con un 22%, Bucaramanga 10%, Cali 13%, Medellín 15% y Pereira 4%.

La zona de Bogotá está conformada por la zona centro y oriente, Barranquilla lo conforma la costa Caribe, Cali lo conforma el sur occidente del país, Medellín lo conforma Antioquia y parte del Chocó, Bucaramanga lo conforma Santander y Pereira lo conforma el eje cafetero.

En el período (2011-2014) el país creció un 45% en donde Pereira y Bucaramanga no ha crecido al mismo ritmo; mientras que Bogotá y Barranquilla adquieren cada vez más participación logrando un 62% de la venta del país, ganando 7 puntos en este período (2011-2014).

Las ventas del país están distribuidas principalmente en tres canales: autoservicio: 28% el cual ha crecido un 65%, droguerías: 69% con una variación del 39% e institucional: 3% con un crecimiento del 25%, el canal de droguerías tiene aproximadamente 5000 puntos de venta en su universo, lo que lo convierte en el canal más importante. El 60% de la venta del canal de droguerías lo conforma dos grandes clientes: Copidrogas y Copservir.

En la figura 12 se muestra las ventas en valor (pesos) de las 6 zonas desde el 2011 hasta el 2014 y la importante que representa cada zona en el total de las ventas.

Según el análisis del histórico de ventas los factores más importantes en el desarrollo de las zonas son: la centralización de negocios en ciudades principales, su asignación a los ejecutivos como responsables de las diferentes cuentas y la concentración de negocios tipo droguerías sin desarrollar en el centro del país.

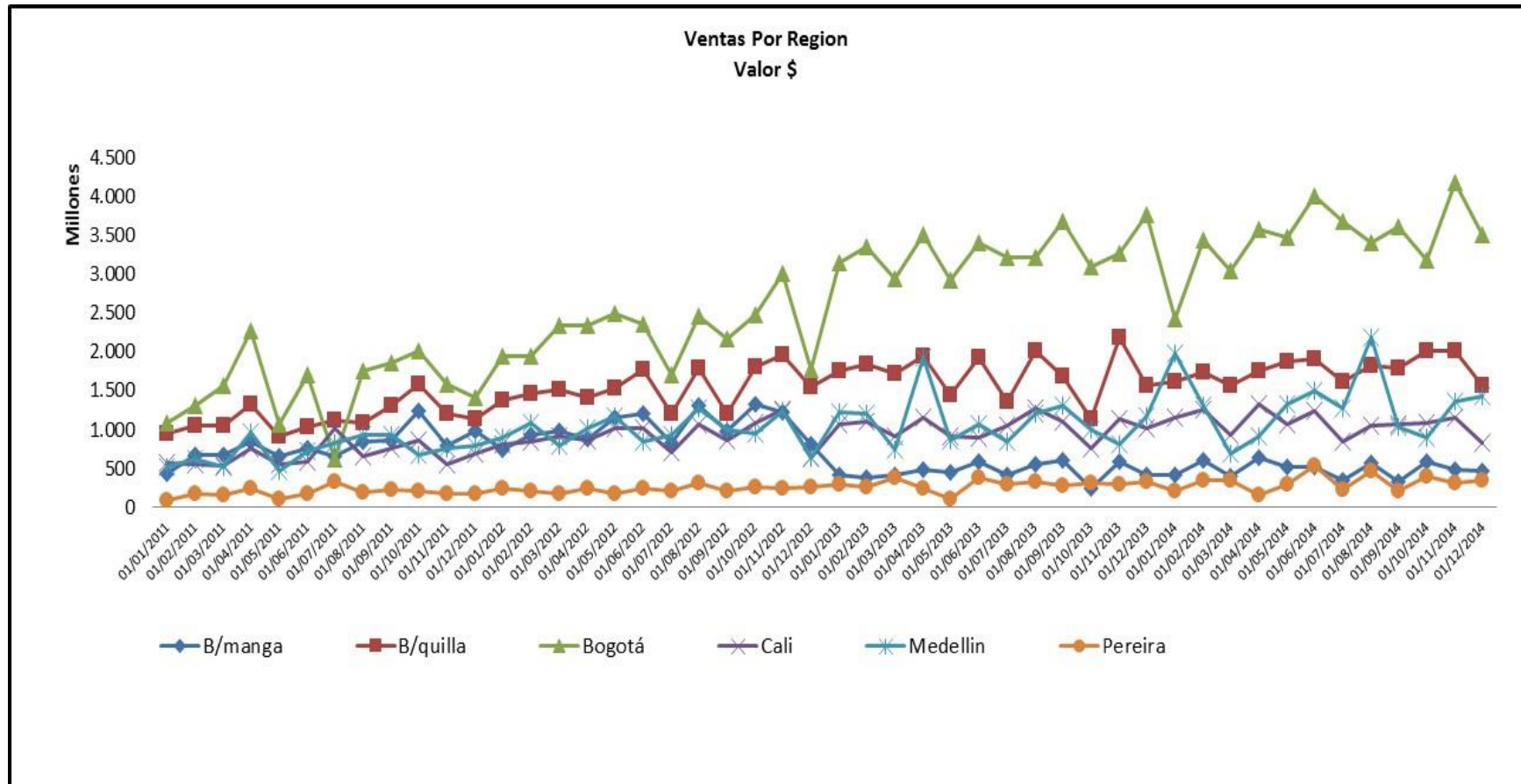


Figura 12. Histórico de ventas

Fuente: Histórico de ventas MFI/ resultados de esta investigación

4.2 Unificación y análisis de los factores que influyen en el proceso de negociación

Tabla 14. Unificación de los factores que más influyen en el proceso de negociación

Método	Factores	Explicación
Encuesta	Convicción	Se ha creado una relación comprometida al interior de la compañía, entre personas, empresa, procedimientos y políticas de manera auténtica; las personas se han involucrado activamente en la definición de procedimientos y políticas para que se capte el valor de dichas reglas.
	Sentido del humor	Este factor rompe las tensiones y presiones que se viven cuando se está desarrollando un proyecto y es transmitido por el líder de un grupo, pero es muy natural en la cultura de algunas regiones del país.
	Temperamento	Los rasgos que definen el equipo son de espontaneidad, este grupo se relaciona muy bien a pesar de las diferentes características individuales.
Análisis venta zona	% Peso de la venta	Esta se refiere al aporte de cada zona al total de la venta del país, este % también se baja por cliente, por producto.
	Ampliación personal	Se refiere al incremento del número de colaboradores para cubrir nuevas zonas o mejorar la atención del cliente y garantizar mayor colocación de producto.
	Ritmo de producción	Este factor impulsa la eficacia de la jornada laboral, esta medida por % indicadores de ventas y revisión frecuente de los tiempos y movimientos, también con priorizar sobre los negocios principales.
Histórico ventas	Centralización de negocios en ciudades principales	En las ciudades principales del país en especial Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla se encuentran las oficinas centrales de los clientes más importantes que representan el % más alto de la venta y que anteriormente se manejaban desde la capital de país, este manejo se decide entregar a los territorios.
	Asignación a los ejecutivos como responsables de las cuentas	Se cuenta con el apoyo de ejecutivos que están radicados en las ciudades principales para atender las cuentas principales.
	Concentración de negocios tipo droguerías sin desarrollar en el centro del país.	Uno de los canales más importantes (droguerías) tiene un nivel de dispersión muy grande en el país, se identifica una alta concentración de negocios en el centro del país, negocios que pueden dar un incremento importante en la venta.

Fuente: Resultados de esta investigación

5. Integración de los componentes del modelo mediante el análisis de los indicadores de desempeño para definir el proceso ideal de negociación

Con lo ya expuesto, se han sentado las bases para integrar los componentes del modelo y definir el proceso ideal de negociación para la compañía MFI en donde los indicadores de desempeño facilitarán la capacidad para identificar , conocer las diferencias y las semejanzas que existen entre los grupos culturales, con los que se relacionan e integran las organizaciones contemporáneas.

5.1 Análisis de los históricos de los indicadores de desempeño en ventas y cartera (3 años)

La rotación de cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar se demoran en convertir en efectivo, o en otras palabras, es el tiempo que la empresa se demora en cobrar la cartera a sus clientes.

La cartera es una de las variables mas importantes para administrar su capital de trabajo. De la eficiencia en la administracion de esta variable , el capital de trabajo y la liquides mejoran o empeoran.

Es por esto que la gestion de cartera debe ser una politica de alta prioridad en la empresa, para hacer mas eficiente la administracion, para este caso es importante revisar cuales son las estrategias que le permitan a la compañía reducir el numero de dias de inventario y establecer politicas y programas con el objetivo de rotar mas veces la cartera.

En la gráfica se muestra el indicador días de cartera desde el año 2013 al 2015.

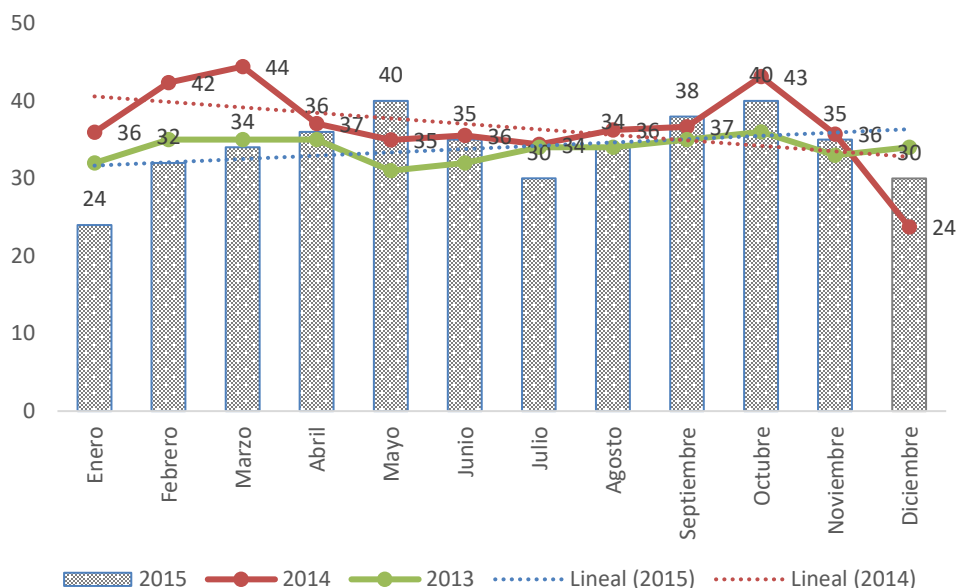


Figura 13. Histórico de días de cartera

Fuente: Histórico días de cartera MFI/ resultados de esta investigación

Siendo una compañía joven en Colombia ha logrado un desempeño aceptable en el recaudo de la cartera, incluso superando el promedio de la industria; la razón es que es una estructura muy pequeña, adicional tiene un poder de negociación fuerte por ser multinacional y por el aporte en ventas a cada cliente.

El año 2014 fue un buen año en donde se logró corregir algunas dificultades con clientes que participan con un alto % del recaudo, esto mejoró el promedio al cerrar el año, mientras que el 2015 presentó cuatro períodos con altos días de cartera y un cierre de año positivo que no alcanzó para mejorar la tendencia.

Esta compañía divide las ventas en tres canales: Autoservicios, Distribuidor e institucional los cuales al finalizar el 2012 sumados alcanzaron un importante crecimiento (38%) frente al año anterior (2011) este crecimiento apalancado principalmente en el canal de distribución (37%).

Tabla 15. Ventas por canales 2011 -2012

Canal	YTD 2011	YTD DIC 2012	
	ventas USD MM	ventas USD MM	% crec.
Autoservicios	\$ 13.898.569.215	\$ 19.712.090.700	42%
Distribuidor	\$ 46.882.215.487	\$ 64.215.641.918	37%
Institucional	\$ 294.589.900	\$ 299.646.604	2%
Total	\$ 61.075.374.602	\$ 84.227.379.222	38%

Fuente: Histórico de ventas MFI/ resultados de esta investigación

El crecimiento del 2012 vs 2013 indica que el mercado está alcanzando su potencial y que cada vez es más difícil lograr un doble dígito, aquí se destaca un crecimiento acumulado importante del canal supermercados.

Tabla 16. Ventas por canales 2012-2013

Canal	YTD 2012	YTD DIC 2013	
	ventas USD MM	ventas USD MM	% crec.
Autoservicios	\$ 19.712.090.700	\$ 22.799.617.106	16%
Distribuidor	\$ 64.215.641.918	\$ 72.341.862.651	13%
Institucional	\$ 299.646.604	\$ 547.335.681	83%
Otros		\$ 12.606.817	0%
Total	\$ 84.227.379.222	\$ 95.701.422.255	14%

Fuente: Histórico de ventas MFI/ resultados de esta investigación

Para este período se presenta un crecimiento a 1 dígito y se ha alcanzado un valor en pesos importante, el canal institucional presenta un gran performance, pero el aporte en valor es muy pequeño, por lo tanto no genera un gran impacto.

Tabla 2. Ventas por canales 2013-2014

Canal	YTD 2013	YTD DIC 2014	
	ventas USD MM	ventas USD MM	% crec.
Autoservicios	\$ 22.799.617.106	\$ 24.770.695.056	9%
Distribuidor	\$ 72.341.862.651	\$ 76.798.072.806	6%
Institucional	\$ 547.335.681	\$ 2.089.437.407	282%
Otros	\$ 12.606.817		0%
Total	\$ 95.701.422.255	\$ 103.658.205.269	8%

Fuente: Histórico de ventas MFI/ resultados de esta investigación

Al cierre del 2015 se presentaron números negativos en los canales existentes, principalmente a por ser una compañía importadora se vio afectada por la volatilidad del dólar y directamente los precios al consumidor, por otra parte se creó un nuevo negocio el cual ayudó a que el resultado al final se equilibre y sea mejor.

Tabla 18. Ventas por canales 2014 -2015

Canal	YTD 2014	YTD DIC 2015	
	ventas USD MM	ventas USD MM	% crec.
Autoservicios	\$ 24.770.695.056	\$ 16.603.461.913	-33%
Distribuidor	\$ 76.798.072.806	\$ 55.376.224.128	-28%
Institucional	\$ 2.089.437.407	\$ 2.534.671.340	21%
Otros		\$ 56.235.349.591	0%
Total	\$ 103.658.205.269	\$ 130.749.706.972	26%

Fuente: Histórico de ventas MFI/ resultados de esta investigación

Se concluye que el flujo de caja de la empresa es muy bueno pues tiene una media menor a la del mercado que está por encima de 45 días, adicional la labor de recaudo del equipo comercial es proactiva y basada en la correcta colocación de inventario en punto de venta (rotación= inventario activo vs ventas). Ahora es necesario hacer el diagrama de flujo para entender como es el proceso comercial de la compañía y así determinar qué actividad aportan mayor valor de acuerdo a los resultados por zona.

5.2 Diagrama de flujo por zona

Este es el diagrama de funcionamiento general de las ventas, aquí están los pasos necesarios para atender a un cliente, las diferencias radican en la gestión individual del representante a la hora de realizar el pedido con el cliente y la relación al interior de la compañía para que sea facturado despachado la OC de una manera rápida.

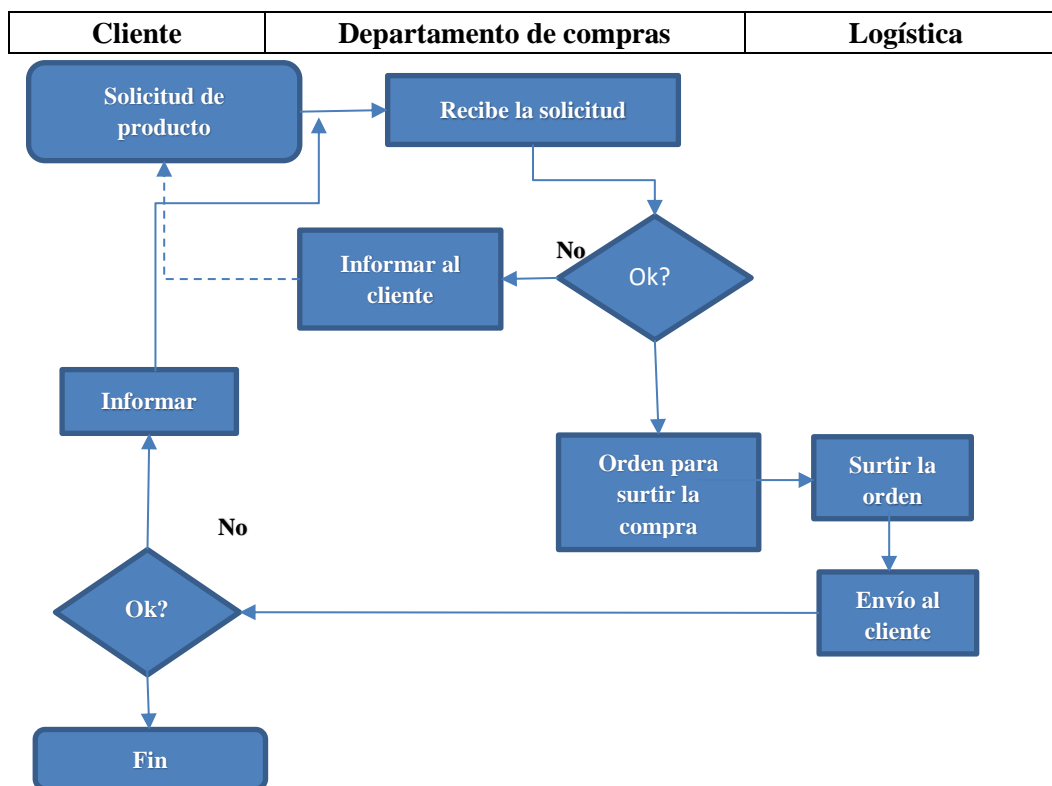


Figura 14. Diagrama de flujo por zona

Fuente: Histórico de ventas MFI/ resultados de esta investigación

La gestión en este punto es determinante para mantener los indicadores del cliente en verde y que esto facilite la labor al interior de la compañía en la aprobación de OC y despachos en los tiempos establecidos.

A continuación analizaremos el diagrama de decisión, el cual nos permite analizar las fases a desarrollar para la consecución de un objetivo de manera proactiva y preventiva.

5.3 Diagrama de decisión

Este diagrama de decisión en la negociación muestra en el primer nivel los pasos a seguir dentro del modelo, en el segundo nivel los problemas probables y en el tercer nivel las contramedidas que se podrían aplicar a los problemas.

La solicitud tiene un origen que proviene de identificar las necesidades del cliente por medio virtual o presencial, en el primer nivel es importante trazar los pasos dentro del modelo, los cuales son:

Identificar procesos: estos procesos se dividen en 3 grupos: procesos estratégicos (planificación y políticas), operativos (recibo, compras y pedidos) y de soporte (información, formación y mantenimiento); en todos los procesos es importante encontrar el circuito decisor e identificar los jugadores claves dentro del ecosistema.

En caso de no encontrar los circuitos decisores se plantea realizar talleres de identificación de procesos/ jugadores claves por medio de formatos de levantamiento de datos.

Preparar la argumentación para vender: En la figura 22 se habla del proceso ideal el cual marca una ruta, la argumentación suele adelantarse a objeciones, ayuda a no improvisar, permite transmitir los beneficios del producto o servicio y ayuda a replicar con el equipo un sistema.

Al no tener información del cliente la contramedida es desarrollar un plan de acercamiento y relación comercial para crear un acuerdo de oportunidad y desarrollo del cliente.

Implementar contrapartidas: Se refiere a ejecutar los acuerdos del negocio y hacer cumplir el beneficio adquirido al cerrar el trato.

Cuando no logramos cerrar el acuerdo debemos revisar cuales son las objeciones que no permiten lograrlo, es por esto que se plantea un programa de capacitación para el manejo de objeciones, es posible solicitar ayuda de un experto o nivel jerárquico de mayor experiencia para manejar objeciones de manera profesional.



Figura 15. Diagrama de decisión

Fuente: Resultados de esta investigación

Ahora estudiaremos los factores y las tácticas que nos brindaran el valor agregado en las diferentes áreas que identificamos previamente y que listaremos de tal manera que sean de fácil comprensión.

5.4 Lista de tácticas / valor agregado

A continuación listamos las tácticas y valores agregados que corresponden a los factores más predominantes del modelo que se desea sugerir.

Tabla 3. Tácticas y valor agregado

Áreas	Factores	Táctica	Valor agregado
Participantes	Convicción	Diseño en conjunto de procesos y políticas del negocio.	Dar mayor entendimiento y dinámica a los procesos para hacerlos más eficientes.
	Sentido del humor	Reuniones concretas, reconocimiento público de logros, capacitación de manejo de estrés, acercamiento entre jefes y colaboradores.	Proyección de profesionalismo y orientación al logro, mejora trabajo en equipo, reducción de incapacidades.
	Temperamento	Diseño en conjunto de procesos y políticas del negocio.	Aprovechamiento de las diferentes características de cada individuo.
Procesos	Asignación a los ejecutivos como responsables de las cuentas	Asignar cuentas por ejecutivo de acuerdo a la ubicación regional. Reestructuración de zonas.	Mayor seguimiento, presencia y control, se incentiva la competencia y mejora continua con dinamismo comercial.
Estrategias	Centralización de negocios en ciudades principales	Distribuir los principales clientes por ciudad (Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, B/quilla y B/manga.	Foco de atención y respuesta inmediata a los principales clientes, estrategias desarrolladas de acuerdo a la región y especialización del colaborador por cliente.
	Concentración de negocios tipo droguerías sin desarrollar en el centro del país.	Ampliar cobertura y mejorar frecuencia de visita en el centro del país (Cundinamarca), reestructuración de zonas.	Incremento en la colocación de producto y por defecto incremento en las ventas de la región, mejora de atención al cliente.

Fuente: Resultados de esta investigación

Se puede concluir que la estrategia comercial nos conduce a plantear la aplicación de las tácticas para reducir la incertidumbre en la viabilidad comercial del negocio y así identificar cuáles son las áreas que favorecen o no a nuestro modelo, en este caso y como ejemplo se logró identificar en los participantes unos factores culturales importantes que nos indican hacia dónde dirigirnos.

En el siguiente punto se definiría los componentes del modelo basados en el sistema de negociación 360 grados, el donde se determinan 4 áreas fundamentales muy alineadas al sistema actual de la compañía MFI.

5.5 Definición de los componentes del modelo

Al hablar de negociación y partiendo de la idea que en MFI no existe un modelo específico que sigan los ejecutivos comerciales para hacer negocios estables y efectivos, además de los análisis de los resultados obtenidos, las habilidades, destrezas y herramientas que han adquirido las personas a través del tiempo; se plantea el modelo de Negociación 360 grados de Malaret (2007) desde cuatro áreas principales en el momento de realizar una negociación



Figura 16. Diagrama áreas principales de la negociación

Fuente: Resultados de esta investigación

5.5.1 Área uno: los participantes y sus circunstancias

En esta área se busca analizar la mayor información posible de todas las partes involucradas en la negociación directa e indirecta, de la misma forma que todos los intereses presentes. Entre mayor información sea posible consolidar se tendrá innegable ventaja ante los negociadores, para los ejecutivos comerciales de la organización, existen bases de datos con información de los actores de la negociación (clientes) descuentos ya establecidos, cantidad de productos de consumo, tipo de oferta de los negociadores de competidores directos de MFI, con esto, se puede ver que se tiene gran información y está disponible para cada uno de los ejecutivos comerciales, pero la gran mayoría no es utilizada de forma adecuada y productiva.

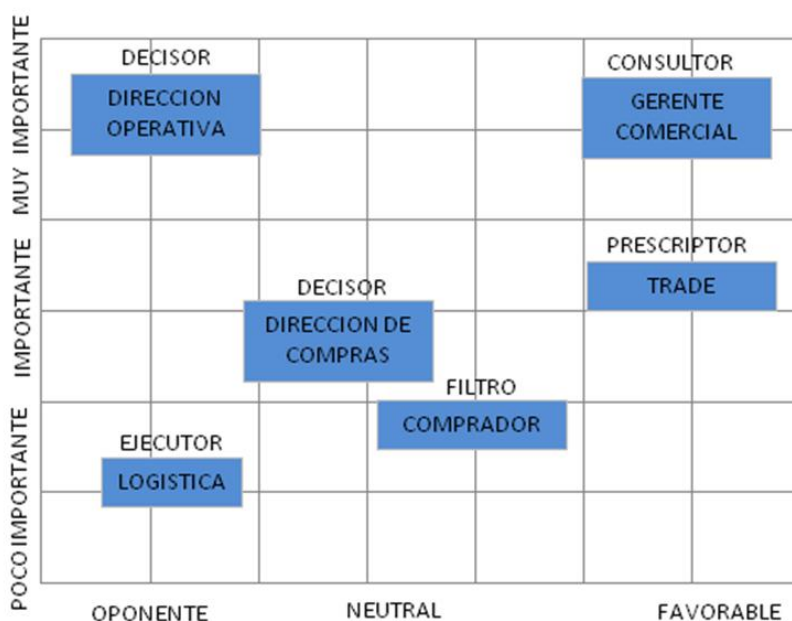


Figura 17. Los participantes y sus circunstancias en MFI

Fuente: Resultados de esta investigación

En la figura 17 se expone un ejemplo del nivel de decisión de los participantes y el cómo debemos de visualizarlos al momento de ejecutar la negociación para que esta sea más eficiente,

circunstancias que se convierten en un estudio previo para definir los siete elementos del proceso, los cuales ampliaremos a continuación.

5.5.2 Área dos: los siete elementos del proceso

Para los ejecutivos de la organización no existe un protocolo definido que oriente y obtenga resultados satisfactorios en las negociaciones y que se reflejen en las ventas, cada ejecutivo utiliza la estrategia que le da resultado.

En la figura 18 se exponen los siete elementos del proceso los cuales sirven para preparar la negociación, conducirla, revisarla y evaluarla una vez cerrada.

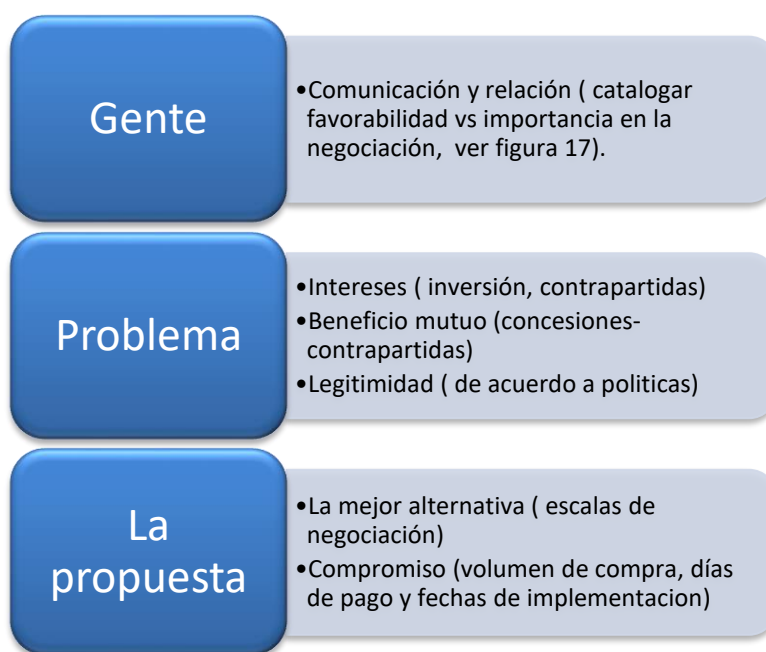


Figura 18. Elementos del proceso

Fuente: Histórico de ventas MFI/ resultados de esta investigación

En resumen tener claro los elementos del proceso es clave para lograr un orden ideal para optimizar las futuras negociaciones, esto nos determina una hoja de ruta para alcanzar de los objetivos propuestos y nos da la pauta para implementar las estrategias comerciales.

5.5.3 Área tres: Las estrategias

Lo anterior lleva a concluir que el valor creado debe ser posteriormente reclamado, pero con mayor cantidad. Estas dos estrategias siempre deben aplicarse una con la otra, lo importante es saber cuándo es el momento adecuado para reclamar o negociar. Para la organización, este tipo de estrategia es aplicado en cada uno de los negocios que se cierran en especial con almacenes de grandes superficies en las cuales existen características mencionadas en la estrategias por ejemplo reclamar valor se explicaría de los descuentos que se llegaran a negociar teniendo un punto de partida y un punto limite en el objetivo de negocio y para la estrategia de crear valor se representaría en la misma negociación ya no solo importando el descuento pactado sino otras variables importantes como cantidades negociadas, tiempo de duración de acuerdo, la actividad descrita está presente en todos los ejecutivos comerciales de las diferentes regiones pero aplicando más a fondo estas dos estrategias se podría potencializar las ventas e ingresos.

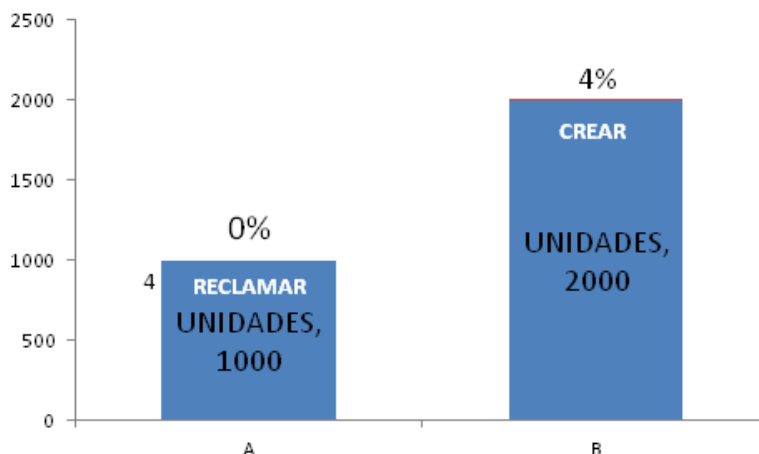


Figura 19. Las estrategias, reclamar – crear valor

Fuente: Resultados de esta investigación

En conclusión se puede decir que antes de reclamar valor es necesario crear valor y comunicárselo a la otra parte para así tener un impacto directo en el resultado final., de esta manera entramos al área cuatro para presentar la negociación con uno mismo, que se refiere a lograr parámetros o factores distintivos de la cultura organizacional ideal en una negociación, los factores ya se plantearon en la tabla 17.

5.5.4 Área cuatro: Negociación con uno mismo

Para MFI esta área de negociación es exclusivo de cada individuo y por lo tanto no se está generalizando ya que cada actuación es única, al ser un concepto tan amplio el de negociar con uno mismo y el cual se puede estudiar desde diferentes perspectivas, se realiza un enfoque desde los estilos de Liderazgo Blake y Mouton anteriormente planteadas en el marco teórico sobre liderazgo.

Epicentro: el negociador. La figura más importante en el proceso de negociación, ya que por sus habilidades, destrezas o conocimientos adquiridas a través del tiempo se pueden desarrollar

las negociaciones o el fin deseado, todo buen negociador sabe que cada negocio es distinto y particular, de las cuales muchas experiencias se aprenden y más de aquellas que no han salido tan bien. Nadie aprende a partir del éxito.

El negociador adquiere habilidades en cada proceso de negociación, por lo tanto, el ideal es que a través de los resultados obtenidos en los cuestionarios, se potencialicen los factores dominantes en cuanto a toma de decisiones, convicciones, conflicto, temperamento, sentido del humor y esfuerzo, para que sean aprovechados por los ejecutivos comerciales de MFI, con el objetivo de lograr cerrar negocios que aporten al desarrollo de la compañía.

Ahora teniendo en cuenta los anteriores argumentos en el siguiente punto se revisaran las consideraciones ideales que se tendrán como base en los planteamientos del negocio.

5.6 Planteamiento y consideraciones ideales de negociación

Para Bussenius (2017), es claro que el principal objetivo de negociar es llegar a un acuerdo satisfactorio entre dos partes enfrentadas, que quieren acercar posturas y están dispuestos a conceder algo por algo, los diferentes tipos de negociación sin importar la metodología que se utilice o la inteligencia que se aplique, todos llegan al mismo punto, llegar a acuerdos, establecer límites, conceder mas no ceder y detectar claramente cuál es la necesidad que debe ser satisfecha por cada una de las partes, por lo tanto es común para los procesos partir de esta base:

- Conocer bien y con exactitud el asunto a negociar.
- Estar al tanto de las políticas y regulaciones que puedan afectar el objeto de negociación.
- Cooperar en lo posible con la otra parte.

- Ser flexibles, aceptar los cambios y puntos de vista opuestos.
- Solucionar conflictos y utilizar el diálogo como alternativa.
- Ser comprensibles al negociar cara a cara.
- Conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan afectar o favorecer a la negociación.

Es claro que hay que tener en cuenta que cada negociación es diferente y exige una aproximación específica, no se puede tratar de utilizar el mismo esquema de negociación, pues no hay dos clientes iguales y cada uno de ellos exige un trato determinado.

No obstante, a partir del modelo de negociación que se plantee como estrategia para conseguir acuerdos exitosos, se debe de hablar de los estilos de negociación básicos ya mencionados anteriormente: negociación inmediata y negociación progresiva.

La negociación inmediata busca llegar con rapidez al acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte, y la negociación progresiva busca una aproximación gradual, la relación personal con el interlocutor juega un papel importante, crear un ambiente de confianza antes de entrar en el proceso de negociación como tal.

Cabe resaltar que estos estilos se aplican si o si en un proceso de negociación y el uso de ellos depende de esa habilidad que se ha adquirido a través de los años de experiencia, juega un papel importante el conocer al oponente, ya que a algunas personas les gusta ir directamente al grano, mientras que otras prefieren establecer un vínculo personal antes de entrar a discutir posiciones, es aquí donde entra la experticia del negociador.

Además de identificar el estilo, también es importante identificar el tipo de negociador, donde se pueden encontrar personas enfocadas a resultados, donde solo importa alcanzar el objetivo a toda costa, o enfocado a las personas donde lo que importa es mantener relaciones de confianza.

Cumple un papel importante la estrategia, que es donde se define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar los objetivos, las estrategias pueden ser ganar-ganar, donde ambas partes ganan o ganar-perder en donde cada uno trabaja por obtener su beneficio propio.

Las tácticas son claves ya que definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de la estrategia, la estrategia marca la línea general de actuación y las tácticas son esas acciones en las que se concreta dicha estrategia. Las tácticas pueden ser de desarrollo o de presión, las tácticas de desarrollo concretan la estrategia tomando la iniciativa, y las tácticas de presión tratan de fortalecer la propia posición y debilitar al contrario.

Ante una negociación no se puede dejar a la improvisación la estrategia a seguir ni las tácticas a utilizar, todo ellos tiene que estar definido y convenientemente preparado antes de sentarse a la mesa de negociación. Esto no impide que es función de cómo se vayan desarrollando los acontecimientos se vaya ajustando la actuación.

Resulta también de mucha ayuda adquirir la habilidad de detectar rápidamente la estrategia que sigue la otra parte y las tácticas que está utilizando, de este modo es más fácil anticipar sus movimientos y tomar las medidas oportunas.

A continuación se presenta el diseño propuesto el cual está basado en el estudio previo de indicadores, tácticas, estrategias, fortalezas y debilidades de los individuos, el entorno económico-cultural, este ultimo de gran importancia en el desarrollo de los elementos fundamentales y estructurales del nuevo modelo, el cual está ajustado a un modelo ideal de la empresa en estudio que sobretodo está pensado en crear una cultura de alto desempeño.

5.7 Diseño propuesto del modelo a implementar

En la figura 20 hace referencia a la adopción de una estrategia metodológica para la resolución del nuevo modelo. En otras palabras, es el plan y la estructura de la investigación concebidos de manera que se puedan obtener respuestas para mejorar los resultados y establece el marco de referencia para el estudio de las diferentes variables. Se trabaja con una enfoque culturista motivacional, el cual estima las relaciones interpersonales como factores prominentes en el proceso de la negociación.

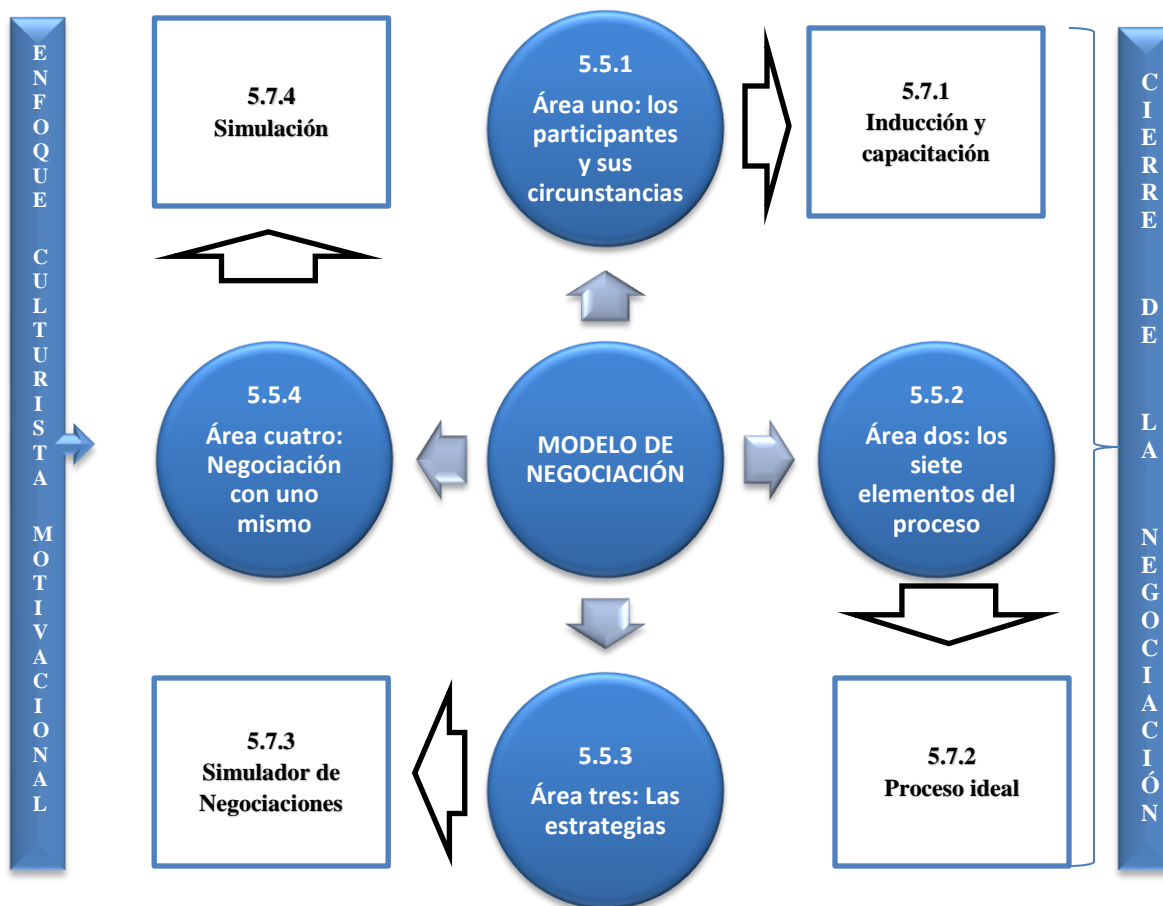


Figura 20. Modelo propuesto

Fuente: Resultados de esta investigación

Se pretende llegar a una generalización relacionados con la validez, la confiabilidad y la objetividad de las mediciones; el área uno pretende estudiar las reglas del juego, tales como: el entorno económico, objetivos, participantes, intereses y todo aquello que afecte de alguna manera el proceso.

En el área dos se describe el proceso que sirve para preparar la negociación, conducirla, revisarla y evaluarla una vez cerrada.(ver figura 18) ,con estos aspectos que harían parte del proceso ideal de negociación , se determina el ejercicio de simulación para poner en evidencia las posibles falencias y reforzar donde sea necesario, es importante precisar que esta simulación también se da hacia el interior de la compañía, pues a nivel logístico, financiero y de personal se evalúa la capacidad de respuesta a dicha negociación.

5.7.1 Inducción y capacitación

La necesidad de capacitación estratégica por parte de las empresas se considera, en la actualidad, parte fundamental en el mundo de las negociaciones. Día a día la competencia es mucho más agresiva, las compañías han tomado la conciencia de que el recurso potencial es el recurso humano y que este recurso debidamente capacitado para enfrentar los cambios del mercado. . Esto ha obligado a los negociadores a formarse de manera más técnica y profesional teniendo acceso a los aspectos más significativos del comercio, la logística, misiones, visiones, valores, junto con el impacto que implica la toma de decisiones en la organización. El presente trabajo tiene como finalidad demostrar que con la capacitación en MFI se incrementa tanto la habilidad negociadora, la motivación, el acierto y comprensión de las situaciones, como así

también la rentabilidad o productividad, eficiencia y eficacia de la negociación. Esta capacitación o desarrollo de personal, responde también a las necesidades de la empresa, a la mejora continua de la actitud, conocimiento, y habilidades o conductas de la misma.

5.7.1.1 Metas y aplicación de la capacitación en MFI

La capacitación en MFI persigue como metas el perfeccionamiento de:

- Un negociador en su labor diaria.
- Las necesidades de la empresa.
- Un proceso estructurado, con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación se origina del desarrollo de evaluaciones de desempeño y de descripciones de los perfiles para determinados puestos de trabajo. Es en esta instancia donde la aplicación de la capacitación se resume en cuatro áreas específicas:

Inducción: Es la información que se brinda al personal.

Entrenamiento: Se aplica cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos o cuando se concibe cierta innovación en la empresa.

Formación básica: Se procura un personal preparado, con conocimientos generales de toda la organización.

Desarrollo de liderazgo: Se intenta desarrollar más las actitudes de líder, que los conocimientos y habilidades propias.

5.7.1.2 Objetivos de la capacitación en MFI

El objetivo de esta capacitación es encontrar las áreas y los niveles de los participantes, promoviendo por medio de talleres interactivos el planteamiento y desarrollo de la problemática puntual de la empresa, a fin de adaptar y ajustar las debilidades y fortalezas de la misma.

Se considera sumamente importante, ya que genera actitudes y aptitudes de mejor desempeño, mediante el desenvolvimiento de actividades sistemáticas, planificadas y permanentes. La finalidad o meta que proyecta este formato, es generar un efecto multiplicador interno en el grupo gerencial, que permita afianzar un conocimiento más sólido en las competencias de las negociaciones integrativas; como así también, propiciar la estimulación, participación y aporte de experiencias por parte del empleado; junto con la priorización del perfeccionamiento continuo, como pilar del crecimiento laboral y competitividad en el escenario local.

A modo de síntesis, se plantea un cuadro de los pilares u objetivos de la capacitación MFI:



Figura 21. Pilares de la capacitación MFI

Fuente: Resultados de esta investigación

5.7.1.3 Desarrollo de la capacitación MFI

Una primera propuesta es la aplicación de un programa de capacitación diseñado especialmente para este tipo de negociación integrativa. La modalidad MFI, posee una serie de ventajas como el hecho de formarse en la propia empresa o casa sin la necesidad de desplazamientos, incrementar las posibilidades de aplicabilidad al puesto de trabajo y conducir a una mayor asimilación de los conceptos explicados. Lo importante de esta capacitación, es que amplía en los siguientes aspectos: detección de necesidades, entrevistas con los involucrados, diseño del programa de capacitación, presentación del boceto, dictado del curso y entrega de todos los elementos necesarios para la capacitación y evaluación de la actividad mediante encuestas de satisfacción y devolución a la empresa.

5.7.1.4 Etapas de la capacitación MFI

Etapas diagnóstica. En esta etapa se realiza un diagnóstico sobre la dinámica de la compañía, los perfiles de los participantes, sus objetivos, sus necesidades, y sus estilos de negociación. Con base en los resultados obtenidos, se implementan los ajustes necesarios para el enfoque que se dará a los talleres o programas.

Etapas de diseño e implementación. En esta fase se ponen en marcha los talleres cuya dinámica permiten potenciar las habilidades negociadoras innatas, sistematizándolas en el marco del proceso de negociación. A través de la selección de herramientas adecuadas se conforma el equipo y adecua el programa a las necesidades planteadas. Dada la diversidad cultural de las regiones en donde se implementa esta capacitación, se dedica un tiempo bastante importante al aspecto comunicacional. En la implantación o desarrollo del programa, resulta imperioso lograr

promocionar el diálogo productivo como elemento de resolución de conflictos y de diferencias conceptuales. A través de estrategias basadas en el estudio de casos, aplicación de test y juegos de simulación, se persigue como objetivo aplicar los conceptos teóricos, para que el asistente aprenda a seleccionar las herramientas correctas de acuerdo al caso y a la situación.

Etapas de valoración. En esta instancia se efectúa un seguimiento a través de distintos instrumentos de monitoreo, en donde se puede comprobar la mejora de los resultados de las negociaciones llevadas a cabo por los participantes, y el accionar propio de estos últimos en el contexto negociador.

En la práctica, se han logrado mejores frutos cuando se ha trabajado el modelo de negocio MFI, debido a que los resultados en las negociaciones han sido tangibles y se han percibido grandes diferencias cuando la gente capacitada ha implementado lo aprendido.

5.7.2 Proceso ideal

La preparación puede suponer el 50% del éxito en la negociación ya que permite analizar las principales variables que influyen decisivamente en el proceso negociador. Gracias a este análisis se puede desarrollar la estrategia idónea para la negociación y tomar decisiones acertadas. Para realizar una buena preparación de la negociación se recomienda seguir los siguientes puntos.

La preparación de la negociación se realiza de forma intuitiva, pero también se puede estructurar con métodos como el que aquí se propone; en donde se identifica los intereses y se priorizan, se imagina o investiga los del contrario, tener criterios objetivo que puedan ayudar a encontrar criterios comunes, idear las posibles soluciones para las distintas objeciones que se abordarán, también evaluar la situación actual de la relacional con la otra parte y la conveniencia

o no de conservarla y mejorarla, identificar los problemas de comunicación o generar ideas sobre comunicación con la otra parte, reflexionar sobre la forma de los posibles acuerdos y, finalmente, pensar en la alternativa al acuerdo negociado de ambas partes y mejorar la propia si es posible.

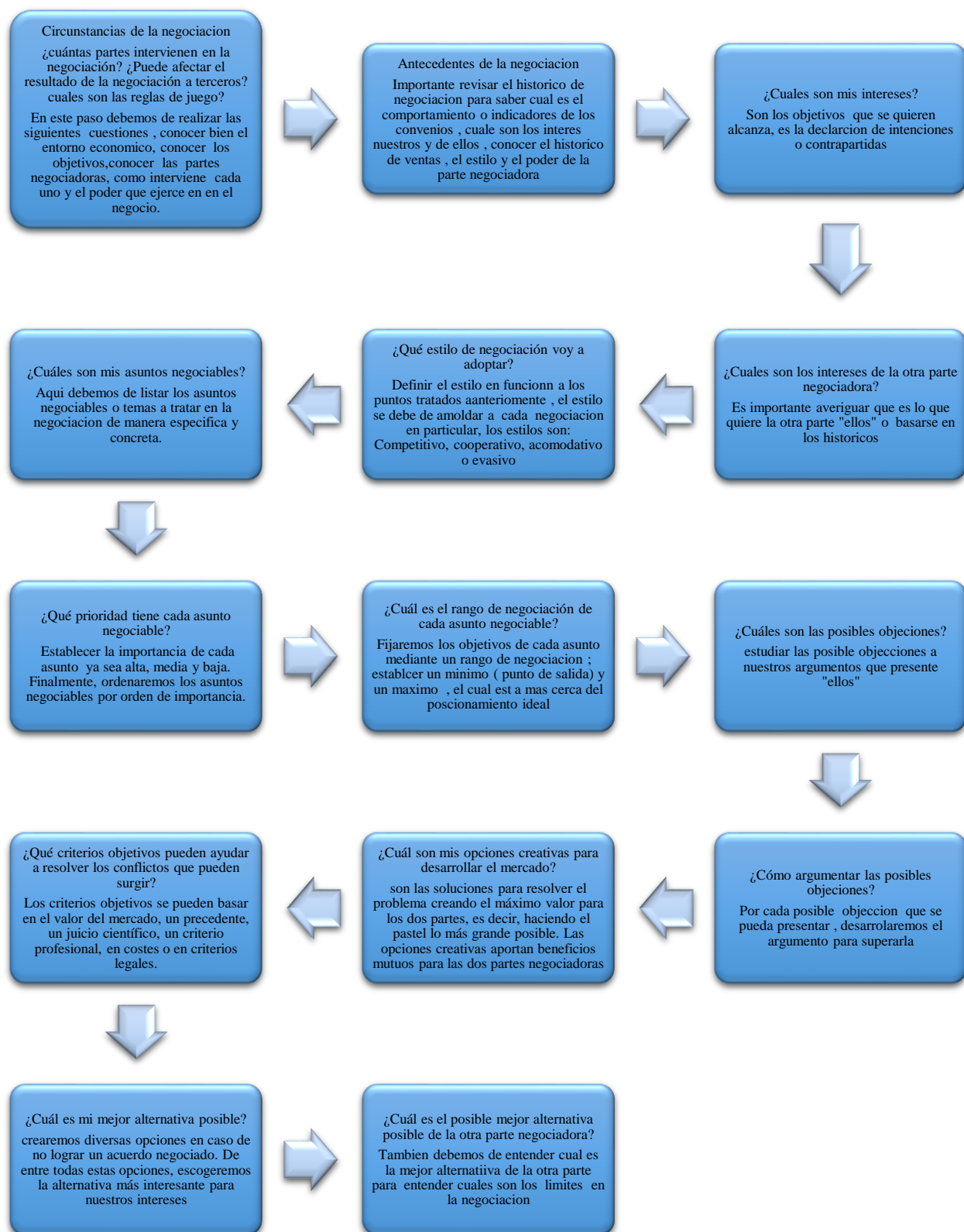


Figura 22. Proceso ideal

Fuente: Resultados de esta investigación

5.7.3 Estrategia de simulador de negociación

Una estrategia innovadora para lograr la viabilidad del modelo, en las negociaciones de los ejecutivos, es la implementación de un Simulador de Negociaciones. Este refleja, a través de los resultados del proceso, la diferencia entre el esquema ganar/perder (Teoría Distributiva), y el esquema ganar/ganar (Teoría Integrativa). La simulación resulta ser un recurso apropiado de métodos y aplicaciones que imitan el comportamiento de sistemas reales (Kelton, Sadowski, & Swets, 2010) y la capacitación se sustenta en la premisa que afirma que las personas y las organizaciones alcanzan a ser mejores en sus tareas o acciones, conforme éstas son repetidas (Heizer & Render, 2004). Aksarayli y Yildiz (2011) sostienen que la simulación es la reproducción ficticia del comportamiento de eventos verídicos, la evaluación y la mejora constante de la aptitud o capacidad de los sistemas en estudio. La simulación es oportuna para:

- Predecir las consecuencias de ciertas decisiones y resultados.
- Determinar las causas de los resultados observados.
- Identificar problemas antes de realizar inversiones.
- Evidenciar los efectos de los cambios.
- Asegurar la localización de todas las variables del sistema.
- Evaluar las ideas e identificar ineficiencias.
- Desarrollar nuevas ideas.
- Probar la integridad y confiabilidad de los planes.

La simulación básicamente, apoya a revelar los aspectos operativos del cuestionamiento de los sistemas, respondiendo al: ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Cómo?

(Koontz, 2004), observan que la falta de capacitación solo puede ser cubierta mediante, la comparación del desempeño actual con el desempeño futuro, y la determinación de la brecha a cubrir para detectar las necesidades y métodos de capacitación. Numerosas organizaciones aprenden y mejoran con el paso del tiempo. El desempeño de su quehacer diario y repetitivo, cultivan el desempeño eficiente de las empresas y sus empleados.

Los simuladores de negocios, son herramientas de apoyo en el proceso de aprendizaje. Permiten establecer un ambiente virtual de negocios, en donde cada negociador cuenta con la oportunidad de participar, a través de un conjunto de decisiones, ya sea en la dirección de una empresa o de un área específica de la misma.

El propósito de los simuladores es mostrar los aspectos claves que se deben tener en cuenta en una negociación, considerando tanto las decisiones que toman los directivos de la empresa; como también los factores internos que afectan su desempeño.

5.7.3.1 Objetivos del simulador de negociación

En el siguiente cuadro se revelan los objetivos del Simulador de Negociación, posibilitando a todo tipo de negociador demostrar sus cualidades innatas de negociador y a la vez mejorar progresivamente su eficacia y eficiencia en la toma de decisiones

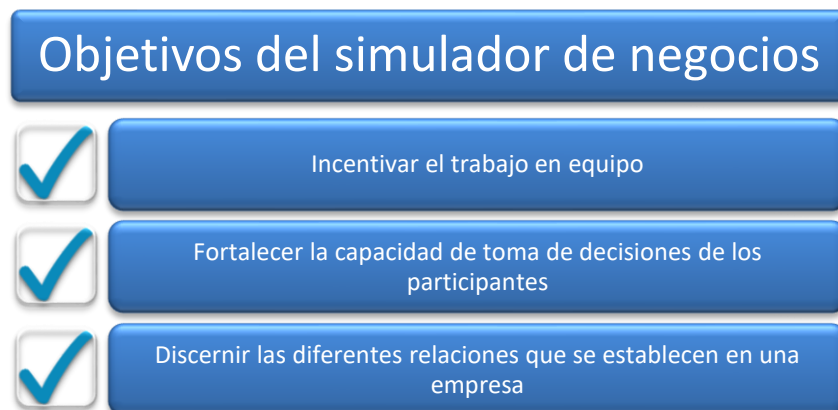


Figura 23. Objetivos del simulador de negocios

Fuente: Resultados de esta investigación

5.7.3.2 Clasificación del simulador de negociación

Los juegos de negocios son hechos considerando los factores internos de una operación y las variables externas o del entorno que afectan al desarrollo de la misma. El bosquejo de las variables relevantes de la empresa facilita la simulación de una negociación en un contexto cambiante y competitivo. Los simuladores de negocios se pueden clasificar como:

a) Generales: cuando están orientados a revelar el uso de las estrategias a nivel de negocios, y de las principales decisiones que debe tomar la dirección general de la empresa.

b) Específicos: cuando están enfocados a simular las actividades de un área concreta de la empresa como marketing, finanzas, producción, logística, comercial, etc.

5.7.3.3 Desarrollo del simulador de negociación

Durante el desarrollo de la simulación se les asigna a los equipos de trabajo, una empresa en una industria determinada. Esto permite la adopción por parte del equipo de un papel gerencial, en donde se analiza la información del área a cargo y la toma de decisiones más convenientes para alcanzar el objetivo general de la empresa. Esta oportunidad virtual de negociar, brinda la posibilidad de enfrentar situaciones reales y tomar decisiones que pueden llegar a afectar o beneficiar a la empresa ficticia.

La experiencia del simulador de negociación facilita y favorece la aplicación práctica, de la negociación; concibe o propicia la claridad en la relación causa-efecto de las decisiones propias de cada participante, así como el impacto de las decisiones de terceros.

5.7.4 Simulación

Este ejercicio refleja el acuerdo u operación entre dos empresas, un fabricante de leches y la otra comercializadora de leches. Los participantes forman grupos, los cuales a través de sus computadoras personales u hojas impresas tendrán la siguiente información:

Su empresa, Leches Inc., es una compañía de productos alimenticios para bebés, cuenta con una base de operaciones en Colombia. Planea mantener el liderazgo en la categoría "productos lácteos". Sin embargo, esta empresa presenta como limitación la carencia de personal; por lo que en el corto plazo debe ampliar su capacidad de personal, de alta calidad y desempeño en ventas. Ante este escenario planteado, la empresa Leches Inc. debe llegar a un acuerdo con La Barata Inc., principal comerciante y distribuidor de los productos en el país. La empresa Barata Inc., revela su deseo de expandir su mercado hacia nuevos horizontes y clientes.

En la instancia, en donde se hace indispensable que ambas empresas lleguen a un acuerdo y comience la etapa de negociación, se despliega una serie de pautas, desarrolladas a continuación: Primero, deben obtener información sobre Leches Inc., sobre el mercado de los alimentos, armar un equipo negociador y evaluar la situación previa a la negociación (Pre-negociación). Posteriormente, comunicándose con la otra parte deberán acordar la agenda de negociación y luego llegar a un acuerdo firme para cerrar un contrato (negociación). Ambas partes podrán ver las consecuencias que dicho contrato tiene en el futuro de la empresa, para poder evaluar los resultados de una propuesta u otra. El instructor estará evaluando el desempeño, tanto en la pre-negociación como en la negociación, y mostrará su evaluación. Como se puede apreciar, a través de las distintas etapas del proceso.

A partir de esta información se debe de presentar el convenio del año 2012, los directivos de Leches inc., esperan que el crecimiento sea del 22% y reducir los días de cartera a 30 días.

Tabla 20. Datos Leches Inc.

Año	Venta unidades producto 1A	% Var.	Días de cartera	Descuento pronto pago
2007	\$ 50.000,00			4%
2008	\$ 50.500,00	20%	45	4%
2009	\$ 52.300,00	14%	35	4%
2010	\$ 53.000,00	10%	34	4%
2011	\$ 53.700,00	8%	36	3%

Fuente: Resultados de esta investigación

Esta muestra debe tener cuatro enfoques: mostrar un error predeterminado aislado, un error que el equipo comete habitualmente, mostrar una técnica y entrenar la técnica.

Los participantes pueden simular sus propuestas antes de enviarlas a la otra parte y ver reflejadas sus acciones con los posibles resultados. Cabe destacar que a medida en que las partes van aplicando el esquema ganar/ ganar, los resultados son cada vez mejores en todos los ítems. Este simulador de negociaciones actúa de forma más directa y contundente, impactando en los marcos mentales y en los prejuicios o estereotipos culturales que tienen los latinoamericanos, ya que permite apreciar los resultados en forma tangible y concreta

En conclusión se pudo observar en los *rol play*⁸ la predisposición del grupo a la negociación y su forma de aplicarla. Tanto las culturas regionales como modelos mentales han influido o condicionado determinados pensamientos de los individuos, ofreciéndoles medidas y visiones de su potencial para generar desarrollo, bienestar y una resolución a la negociación.

Algunos participantes desarrollaron un modelo de negociación más distributivo, basado en los patrones de comportamiento, estereotipos culturales, emociones, prejuicios y tipificaciones propias de cada región; la mayoría de los participantes se orientaron más por la implementación de acuerdos integrativos o concesiones mutuamente satisfactorios. En donde se ha planteado la efectividad de llegar a un acuerdo, y la eficiencia de la negociación, en cuanto a un mutuo consenso, contención de diálogo y aceptabilidad tanto de los intereses, objetivos y alternativas de cada una de las partes.

Se pudo poner en práctica la creación de criterios objetivos para distribuir lo que estaba en juego en la negociación, logrando acuerdos sustentados en relaciones de largo plazo, y de comportamiento racional. También se observa que cuando se induce a los participantes al intercambio de información y se genera una intensa actividad creativa y colaboradora, es más fácil

⁸ Rol play: juego de roles para trabajar en un problema específico

lograr una búsqueda que determine desarrollar resultados positivos para ambas partes. También se logró profundizar en este modelo de negociación, que es el máximo exponente de la Teoría Integrativa, y en la implementación se observó que cuando cada una de las parte consideró los intereses que reflejaban los deseos, necesidades, inquietudes, esperanzas y temores de la contraparte, se construyeron opciones de mutuo beneficio que todos los negociadores valoraron.

Una vez realizada la simulación se lleva a cabo la evaluación del modelo propuesto para identificar la viabilidad y verificar los resultados de acuerdo a los parámetros establecidos por el ejercicio, en donde los criterios del equipo de directivos son importantes para conocer el éxito de lo que se quiere construir y así elegir el método más efectivo y eficiente.

5.8 Evaluación del diseño del modelo de negociación propuesto y recomendaciones, a través de la socialización con los integrantes del área comercial de la empresa para determinar la viabilidad del modelo

Después de la valorización del diseño se hizo la evaluación de modelo con el objetivo de construir razonamientos de mejora a partir de buscar la coherencia entre los criterios y la práctica real. Concretamente el proceso de evaluación tendría las siguientes finalidades:

- Aumentar el conocimiento y la comprensión de la práctica, como único camino para tomar decisiones al respecto
- Definir los criterios de valor que se utilizarán para analizar y tomar decisiones sobre la práctica, a partir de los criterios definidos, para identificar sus puntos fuertes y débiles.

- Proponer las modificaciones que parezcan necesarias para mejorar la práctica en dirección de los criterios de valor acordados.

Se entiende que la evaluación no es una forma de comprobación de resultados ni de rendimiento de cuentas. El equipo que inicia un proceso de evaluación siguiendo este modelo, está en la voluntad de mejorar su práctica a través de un proceso de reflexión interna y el diálogo con otros conocimientos, contextos o funcionarios implicados. De esta forma, la evaluación se relaciona muy directamente con la formación, con la reflexión en la acción. Se trata de indagar y aprender continuamente sobre la práctica y aprovechar lo que se va aprendiendo para actuar sobre ella en una línea de mejora.

A continuaciones algunas de las observaciones más relevantes que realizaron los directivos al terminar el ejercicio:

- El modelo ha sido utilizado de formas diferentes en cada participante del ejercicio en función de los intereses con que cada uno inicia la evaluación, del contexto de su zona, etc. El modelo puede ser adaptado a diferentes circunstancias, se ha apreciado una asimilación del modelo a las circunstancias de cada zona.

- El uso del modelo es útil para la evaluación dentro de las tareas de los equipos. El hecho de emprender un proceso estructurado con acuerdos iniciales claros ha situado la evaluación en un lugar más importante.

- El modelo es útil para sistematizar la reflexión sobre la práctica, a través del establecimiento de procedimientos en consenso, planificación del proceso, recopilación de datos.

- El modelo es útil para analizar criterios compartidos, uno de los pilares del modelo es la construcción de criterios de valor o calidad para el logro de resultados y su utilización para evaluar, pero además el proceso de evaluación parece haber sido útil para compartir y acordar criterios de acción de manera profesional y no necesariamente como propuestas de mejora sino como contenido de la reflexión.

- El modelo se ha mostrado útil para formular propuestas de mejora, era uno de sus objetivos y estaba claramente expresado como la meta del proceso, por tanto es lógico que los equipos que lo han utilizado hayan trabajado con esa intención.

- El modelo se ha mostrado viable, aunque con dificultades, los equipos han sido capaces de optimizar el tiempo y los recursos de que disponen para desarrollar procesos sistemáticos a partir del diálogo y la reflexión internos. Han aparecido dificultades relacionadas con determinadas condiciones de trabajo de los equipos que relegan las tareas de tipo reflexivo a un segundo plano. La importancia que los equipos han otorgado a la autoevaluación a partir del uso del modelo ha ayudado a mejorar, como se ha comentado, la situación de esta tarea, pero la presión en determinados momentos del ejercicio es muy fuerte y es preciso organizar de una forma estricta y realista el tiempo.

6. Conclusiones y recomendaciones

- Al comparar los estilos de negociación de los individuos de acuerdo al desempeño comercial de cada zona se puede concluir que los estilos están determinados por diferentes factores de tipo cultural, social, motivacional y de liderazgo; también que la habilidad para relacionarse en diferentes medios es clave en el desarrollo del negocio, es por esto que culturas como la costeña tienen un alto nivel de informalidad pero un gran aporte a la venta, zonas como Bucaramanga y el Eje cafetero son “la tierra de nadie”, pues no presentan un aporte importante en la venta y el nivel de atención es bajo, aquí los estilos son de “hacer lo estrictamente necesario”, en el centro del país predomina la formalidad pero más enfocada al cumplimiento de procesos que dé resultados y por último en valle y Antioquia tienen afinidad de estilos, el cual está orientado a una metodología asumida de acuerdo a cada zona y que ha funcionado para el logro de resultados sobresalientes.

- Los factores determinantes que influyan en el proceso de negociación, de tal forma que permitan orientar el diseño de un modelo de negociación mejorado son: Un elevado grado de convicción unido del sentido de humor, en un menor grado de importancia el temperamento que según apreciación de los investigadores debe ser incluido por ser parte de la cultura de las regiones. Esto implica que el trabajo es llevado a cabo por personas que se involucran en él y los objetivos personales de los trabajadores son compatibles con los de la empresa y desarrollados de acuerdo a su comportamiento cultural, es decir, los colaboradores entienden la misión y visión de la empresa, la interiorizan y actúan de manera positiva para conseguir un máximo de productividad.

- Las estrategias de negociación de acuerdo a la información obtenida y analizada propuestas son: generar una metodología o proceso ideal de negocio para ser aplicada para toda el

área comercial basada en los aspectos más relevantes de cada región y que se conforman por cuatro áreas: la preparación, los elementos de la negociación, la estrategia y la simulación. Todo esto desde el enfoque cultural/motivacional para terminar el proceso con el cierre de la negociación, también se asigna responsabilidades por cliente y cada participante se evalúa por la gestión en cada cliente, a su vez se sugiere implementar un programa de capacitación utilizando la simulación de negocios para fortalecer e implementar la cultura del alto desempeño.

- Al evaluar el diseño de negociación por medio de socialización con los integrantes del área Comercial de la empresa se concluye después de haber analizado diferentes enfoques teóricos de la negociación, que al crear una visión clara que orienta sobre cómo llevar a cabo el estudio, al acudir a los antecedentes, se puede interpretar mejor el tema de investigación, una vez establecidos los componentes es más fácil elegir las herramientas necesarias para determinar el horizonte del estudio, enfocarse en el problema evitando desviaciones del planteamiento original. Es por esto que consideramos difícil llevar a cabo este tipo de negociación, ya que para ello resulta necesario abordar diferentes problemas y diferencias fundamentales, ya sean culturales, mentales, de estereotipos, etc. Pero cuando ambas partes son conscientes, se comprometen y cooperan en busca de soluciones mutuas y satisfactorias, este tipo de negociación se torna factible, preferiblemente cuando una de las partes quiera lograr un acuerdo integrativo para cambiar el rumbo de la negociación o persuadir a la otra parte de que accedan a un compromiso prospero para ambos.

- Al profundizar en las Teorías Distributiva e Integrativa, se observó el predominio de conceptos arraigados culturalmente en relación a la negociación y la inclinación a aplicar el enfoque más distributivo que integrativo. En los ejercicios se advirtió un manejo poco profesional de las emociones, generando competencia, dudas y confrontación. Se expusieron las bases de la

Teoría de Negociación para el posterior análisis de la cultura en las regiones, arrojando como resultado de ello que tanto los modelos mentales, como marcos culturales, han estipulado determinados pensamientos y formas de actuar en el escenario negociador. Basados en los patrones de comportamiento y estereotipos culturales los negociadores de cada región ofrecen una negociación más de suma cero que de ganar – ganar. Permitiendo identificar las características culturales que conllevan a tomar decisiones basadas en el juego distributivo. La mentalidad y los marcos culturales no lo permiten o no abren lugar a este modelo integrativo de negociación y desarrollo.

- En lo que se refiere a la preferencia de los diferentes participantes a la negociación integrativa y su forma de aplicarla, se presentaron reflexivos del escenario que se plantea y a la vez espontáneos para buscar solución al problema, analizando los puntos comunes y las necesidades de cada uno. Se demostraron dispuestos ante la otra cultura, con un comportamiento abierto y tolerante; aprendiendo de la diversidad cultural, de las reglas y pautas de diálogo. Informándose, alertas a adaptarse, creando una buena impresión, siempre con respeto, honestidad y apegados a las leyes, costumbres, normas y estándares culturales. La finalidad del presente estudio es servir como manual de efectividad para todos aquellos que prioricen negociar considerando el “ganar – ganar”, teniendo siempre presente la racionalidad y la creciente necesidad de lograr el fortalecimiento de las relaciones comerciales a largo plazo.

- Si bien se logró demostrar que es importante los verdaderos diálogos y relaciones a largo plazo en las negociaciones, estos han llevado a que los participantes del modelo consideren y profundicen en un modelo de negociación asequible para todos, se ha demostrado a lo largo de este trabajo que la cultura y los marcos mentales determinan ciertos resultados en el negocio y su

desarrollo. Es indispensable, entonces, la aplicación de nuevas estrategias que permitan internalizar de manera más eficiente las bases y elementos del nuevo modelo, se ha mostrado que los Simuladores de Negociación son alternativas que impactan de manera muy positiva en este proceso de adopción del esquema. Los cuales deben ser diseñados para entrenar la forma de alcanzar los objetivos con argumentos sólidos y objetivos de manera exitosa utilizando habilidades comunicativas, practicando la escucha y aplicando las diferentes técnicas de preguntas, también interpretando la comunicación no verbal; que es preciso continuar con los procesos de capacitación basados en el modelo integrativo con enfoque cultural/motivacional, siguiendo los pasos aquí recomendados para la preparación de la negociación y así obtener un resultado y seguimiento óptimo.

- Por otra parte se debe de realizar énfasis al momento de preparar la negociación en inventar opciones en beneficio mutuo con criterios objetivos centrándose en los interés y no en las posiciones, de esta manera agrandamos el pastel en lugar de dividirlo, es decir, nuestro negociador se convertirá en un asesor comercial, el cual velara por los interés propios y ajenos.

- Es importante mencionar que en cuanto al valor teórico, el modelo que se diseñe para la empresa, puede llevarse a las demás áreas de la compañía u otras empresas que pertenezcan al mismo sector en donde las estrategias de negociación funcionan de acuerdo a la cultura en la cual se desarrolle, sin dejar de ser funcional. Adicional se puede resumir las diferentes tácticas negociadoras en función del objetivo que persigan, bien sea la modificación del marco racional o instrumental de la otra parte, el marco normativo, o los aspectos emocionales.

- Este trabajo ayuda a crear una estructura que potencializa los resultados en sus relaciones a todo nivel, pues ayuda a entender cómo sacar el beneficio a partir de los mínimos detalles y

brinda un método para deducir y predecir algunas situaciones, las cuales nos dan una ventaja para alcanzar nuestros objetivos.

Bibliografía

- Lexicoon. (2015). *Diccionario*. Recuperado el 10 de 01 de 2016, de Lexicoon.org:
<http://lexicoon.org/es/estrategema>
- Aksarayli, M., & Yildiz, A. (2011). *Process Optimization with Simulation Modeling in a Manufacturing System*.
- Altschul, C. (2007). *Dinámica de la Negociación Estratégica*. Buenos Aires: Ed. Granica.
- Anampa Pacora, C. A., Balbin Avalos, A. M., & Egúsqiza Hernando, E. (2016). *Estudio de las diferencias entre hombres y mujeres en los estilos de liderazgo y su efecto en el acceso a puestos de direccion en la empresa Nexsys del Perú S.A.C*. Estudio, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Asamblea Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Norma.
- Asedesto. (12 de 09 de 2013). Determinación del Tamaño de la Muestra. Guatemala, Guatemala.
- Bazerman, M. y. (1997). *La Negociación Racional en un mundo irracional*. Boston: Ed. Paidós.
- Blake, R., & Mouton, J. (1969). *Comportamiento y Desarrollo Organizacional*.
- Blake, R., & Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bussenius, H. (2017). *Técnicas de negociación*. Obtenido de
<http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/tecnicas-de-negociacion-217434>
- Carnevale, P. y. (1992). *Negotiation and Mediation, Annual Review of Psychology*. 43.

Clasicos de gerencia. (Agosto de 1984). *Management today*, 44-48.

Cohen, H. (1980). *Todo es negociable* (1 ed.). (Planeta, Ed., & M. Covian, Trad.) Barcelona, España.

Contreras, C. (2003). *Aprendiendoonlinea.udea.edu.com*. Recuperado el 2014 de 12 de 12, de <http://aprendeonlinea.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?id=15128>

Cruz, E. (15 de Febrero de 2009). *Administración II*. Recuperado el 30 de Abril de 2013, de <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teorias-conductuales.html>

Curwin, R. L. (2001). *Discipline with Dignity*. USA: ASCD.

Espinosa, A. (2008). ¿Cómo negocian los Europeos? *Portafolio.co*, 14-46.

Fisher, G. (2003). *Negociación Internacional. La perspectiva transcultural*. Madrid: CIC.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Obtenga el si. El arte de negociar sin ceder*. Bogotá: Grupo Planeta.

García, S., & Domínguez, R. (2003). *Introducción a la Teoría de la Investigación*. Madrid: Pa Artilleros.

Gnazzo, L. (2013). *La viabilidad de la aplicacion de la negociacion integrativa en las empresas de latinoamerica*. Argentina,Mendoza.

Heizer, J., & Render, B. (2004). *Operations Management* (Seventh ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Hofstede, G. (s.f.). *Culture's consequences*.

- Hofstede, G. J., Jonker, C., & Verwaart, T. (2012). Cultural differentiation of negotiating agents. *Group Decision and Negotiation*, 21(1), 79-98.
- Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Schermerhorn, J. R. (2004). *Comportamiento organizacional*. Limusa Wiley.
- Kelton, W. D., Sadowski, R., & Swets, N. (2010). *Simulation with Arena* (Fifth Edition ed.). New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H. &. (2004). *Administración: una perspectiva global. (Duodécima edición)*. Naucalpan, Estado de México, México: McGraw-Hill.
- Longueras, A. (2013). *albertolongueras.cat/universitat/Empresarials/OAE2*. Recuperado el 25 de abril de 2013, de <https://es.scribd.com/document/231262670/Tema-6-Liderazgo-3-Malla-Gerencial>
- Ma, Z. (2007). Conflict management styles as indicators of behavioral pattern in business. *International Journal of Conflict*, 260-279.
- Malaret, J. (2007). *Negociación en Acción*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Malaret, J. (2011). *Proceso 360*. Madrid: Diaz de Santos.
- Mead Johnson Nutrition S.A. (02 de 01 de 2012). Recuperado el 05 de 09 de 2013, de meadjohnson: www.meadjohnson.com/Documents/Standars_of_Business_conduct_and_Ethics.pdf
- Medina, F. J. (2010). *Conflicto y Negociación*. Madrid: Universidad de Sevilla.

Mitchell, D. (1986). *Diccionario de Sociología*. Barcelona: Grijalbo.

Moreno González, J. M. (2008). *Cuestionario de Estilos de Negociación*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Munduate, L., & Martínez, J. (1994). *Conflicto y Negociación*. Madrid: Eudema.

Murillo, H. (2009). *Fundamentos básicos de negociación y resolución de conflictos*. Presentación en PP.

Nonell, R. (2003). *¿Pueden converger las estrategias nacionales de negociación colectiva en la UEM?* Barcelona: Institut de Ciències Polítiques i Socials ICPS.

Ogliastri, E. (1998). El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa. *Colombia Internacional -Universidad de los Andes*, 70-83.

Ogliastri, E. (12 de 12 de 2009). *¿Cómo negocian los Colombianos?* Recuperado el 6 de 09 de 2013, de bancoex.gov.ve: <http://www.bancoex.gov.ve>

Ogliastri, E. (2009). Alemania y América Latina. *Portafolio.co*, 12:20.

Peirce, C. S. (1966). *The Charles S. Peirce Papers [MS]*. Cambridge: MA: Harvard University Library.

Presidencia de la República. (22 de Enero de 1991). *Ley 12 de 1991*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2013, de Centro de Prensa Internacional : http://wsp.presidencia.gov.co/Ninos/Documents/ley_12_1991_cdn.pdf

- Putnam, L., & Jones, T. (1982). The role of communication in bargaining. *Human Communications Research*, 8(3), 263.
- Regader, B. (16 de Febrero de 2017). <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/02/estas-son-las-10-caracteristicas-de-un-buen-negociador>. Recuperado el 12 de Junio de 2018
- Román, S., & Ruíz, S. (2003). A comparative analysis of sales training in Europe: Implications for. *International Marketing Review*, 304-327.
- Sakabani, B. H. (2013). Las negociaciones en el mundo.
- Sakabani, B. H. (2013). *Las negociaciones en el mundo*. San Vicente, España: ECU.
- Senado de la República de Colombia. (1996). *Ley 256 de 1996*. Bogotá: Avance Jurídico.
- Senado de la República de Colombia. (2002). *Ley 788 de 2002*. Bogotá: Avance Jurídico.
- Senado de la República de Colombia. (2009). *Ley 1340 de 2009*. Bogotá: Avance Jurídico.
- Serrano, G., & Rodriguez, D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Tamayo y Tamayo, M. (2000). *El proceso de la invstigacion científica*. Mexico: Limuxa mexico D.F.
- Tanehashi, A. J. (2010). Factores culturales y negocios en Japón. *Revistas ICE*, 82.
- Thomas, K. W. (1992). *Conflict and negotiation processes in organizations*. In M.D. Dunnette y L.L. Hough. Chicago: Rand McNally.

Unicef. (Enero de 1981). *Unicef*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2013, de Código de Nutrición: <http://www.unicef.org/spanish/nutrition>

Valbuena, F. (2002). *La Comunicación como Negociación*. Madrid: Universidad Complutense.

Viana, L. s., & Borges, S. R. (Nov de 2015). www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev4_artigo10.pdf. Recuperado el 12 de junio de 2018

Warren, S., & Tannenbaum, R. (2004). *Harvard business review Negociacion y resolución de conflictos*. Buenos aires: Harvard Deusto.

Watson, J., & Mc Kerise, N. (1998). *Alternating-offer bargaining with two-sided incomplete information*. Oxford: ABI/INFORM Global.

www.negociacionavanzada.com. (s.f.). Obtenido de http://www.negociacionavanzada.com/articulo_factores_negociacion.html

Anexos

Anexo 1. Cuestionario #1. Estilos de Negociación (Moreno González, 2008)

Este cuestionario ayudará a comparar los estilos de negociación de los individuos involucrados. Hay una lista de cuestiones a las que usted deberá de responder con cada una de las cuatro posibles alternativas que se dan como respuesta a cada cuestión.

Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, simplemente se trata de que usted conteste a la pregunta con una de las posibles respuestas. No dispone de un tiempo limitado, no obstante, interesa su respuesta inmediata, así que no se lo piense demasiado. Para contestar, marque con una “x” aquella respuesta que más se identifique con su forma de pensar o de actuar.

Ejemplo:

0. En cualquier negociación cuando le presionan parece que usted:
- A. Ataca, sin tener consideración de los demás
 - B. Se sale por la tangente
 - C. Argumenta y argumenta
 - D. Busca soluciones, con el propósito de que reine la calma entre los negociadores.

Si usted cree que cuando negocia cualquier asunto y le presionan demasiado, se sale por la tangente, marque con una “x” la respuesta B, y si por el contrario, cree que argumenta y argumenta, marque con una “x” en la respuesta C.

1. Cuando haya terminado rellene la casilla que se presenta al final, es decir, sume todas las respuestas A, B, C y D independientemente y anótelas en el lugar correspondiente de la casilla. Deberá multiplicar la suma total de A y D por -1.

2. Anote la puntuación de cada respuesta en el eje de coordenadas que se presenta al final del cuestionario, para así poder determinar que estilo de negociación es el que más predomina en Ud. y el que usa de forma más habitual.

CUESTIONARIO:

1. Si en un determinado momento de la negociación Ud. es consciente de que sus argumentos o ideas se ven superadas por las de su oponente:

- A. Trata de demostrar que los argumentos de su oponente son peores que los suyos
- B. Elude el tema simplemente
- C. Recurre a la palabrería sin importarle el contenido
- D. Responde de forma vaga, dejando las soluciones en el aire

2. En los momentos más acalorados de la negociación Ud.:

- A. Puede llegar a sentirse muy violento, incluso insultar a sus compañeros
- B. Tratará de ironizar la situación, mediante gestos, sonrisas, chistes,...

C. Tratará de controlarse y no dejará entrever sus emociones

D. Propondrá sus objetivos de forma disimulada, tratando de armonizar la situación

3. En una negociación Ud. expone una idea inicial. A medida que transcurre dicha negociación, Ud. para que su idea prevalezca:

A. Simplemente se reafirma en dicha idea, sin tener en cuenta la opinión de los demás

B. No alude a su idea inicial, sino que intenta demostrar que las de los demás son erróneas

C. Crea un clima de ambigüedad, intentando manipular al grupo

D. Enmascara su idea con aspectos positivos que hayan expuesto los restantes miembros del grupo a lo largo de toda la negociación

4. En una negociación Usted:

A. Se muestra duro, batallador, agresivo

B. Le gusta la exactitud, la claridad y el orden

C. Le gusta tomar notas, comunicarse con los demás, estructurar ideas,...

D. Centra los temas, crea situaciones nuevas, le gusta colocar cada cosa en su sitio

5. A la hora de expresar su opinión:

A. No expone sino que dicta sus ideas

B. Expone sus ideas de forma muy exacta y esquematizada

C. Expone sus ideas basándose en la imagen: recurriendo a datos y a gráficos. No confía en su capacidad de retención por eso recurre a los datos.

D. No se define, recurre a lo que vulgarmente se conoce como rollo. Carece de argumentos

6. Antes de entrar en una negociación piensa:

A. Tengo que conseguir mi idea cómo sea, independientemente de que coincida con el objetivo perseguido o no; me da exactamente igual lo que piensen los demás

B. Lo importante es que entre todos consigamos el objetivo, que aunemos esfuerzos en conseguir el objetivo

C. Intentaré poner de manifiesto los límites de cada propuesta

D. Lo importante es aunar esfuerzos con quien presente una postura lo más parecida a la mía para así tener más fuerza

7. Ante un tema que desconoce Usted:

A. Está a la defensiva, elude el tema

B. Se siente inquieto, su mente trabaja de forma rápida, con el fin de descubrir una solución por encima de todo

C. Recurre a la palabrería con tal de salir del paso

D. Deja hablar a los demás para adquirir un mayor conocimiento del tema, y así poder decidir lo que hará

8. Si en un determinado momento de la negociación Ud. se ve acosado:

A. Resiste al máximo, incluso puede llegar a desmoronarse

B. Cede con facilidad pues se siente agobiado

C. Sale del paso haciendo pequeñas concesiones a sus oponentes

D. Si la solución le parece imposible, abandona, pero sin dar el tema por zanjado

9. Como orador piensa que:

A. Con sus palabras sobra y basta

B. Los gestos son importantes. Debe de apoyarse en posturas, movimientos, entonaciones,...

C. Pequeños trucos didácticos le ayudarán en gran medida: esquemas, gráficos, dibujos

D. Un coloquio, sobre todo, provocado y manipulado por Ud. será la mejor forma de convencer

10. Para presionar a sus oponentes:

A. Crea una situación lo más tensa posible sin importarle lo que pueda ocurrir

B. Intenta despistar a sus oponentes, faltando incluso a su palabra

C. Enmascara su idea: Recurre al engaño

D. Involucra y compromete a sus adversarios, haciéndoles ver su propio punto de vista

11. Su estilo de negociación desde su punto de vista es:

A. Inamovible y autoritario

B. Cortante y delimitador

C. Metódico y anotador

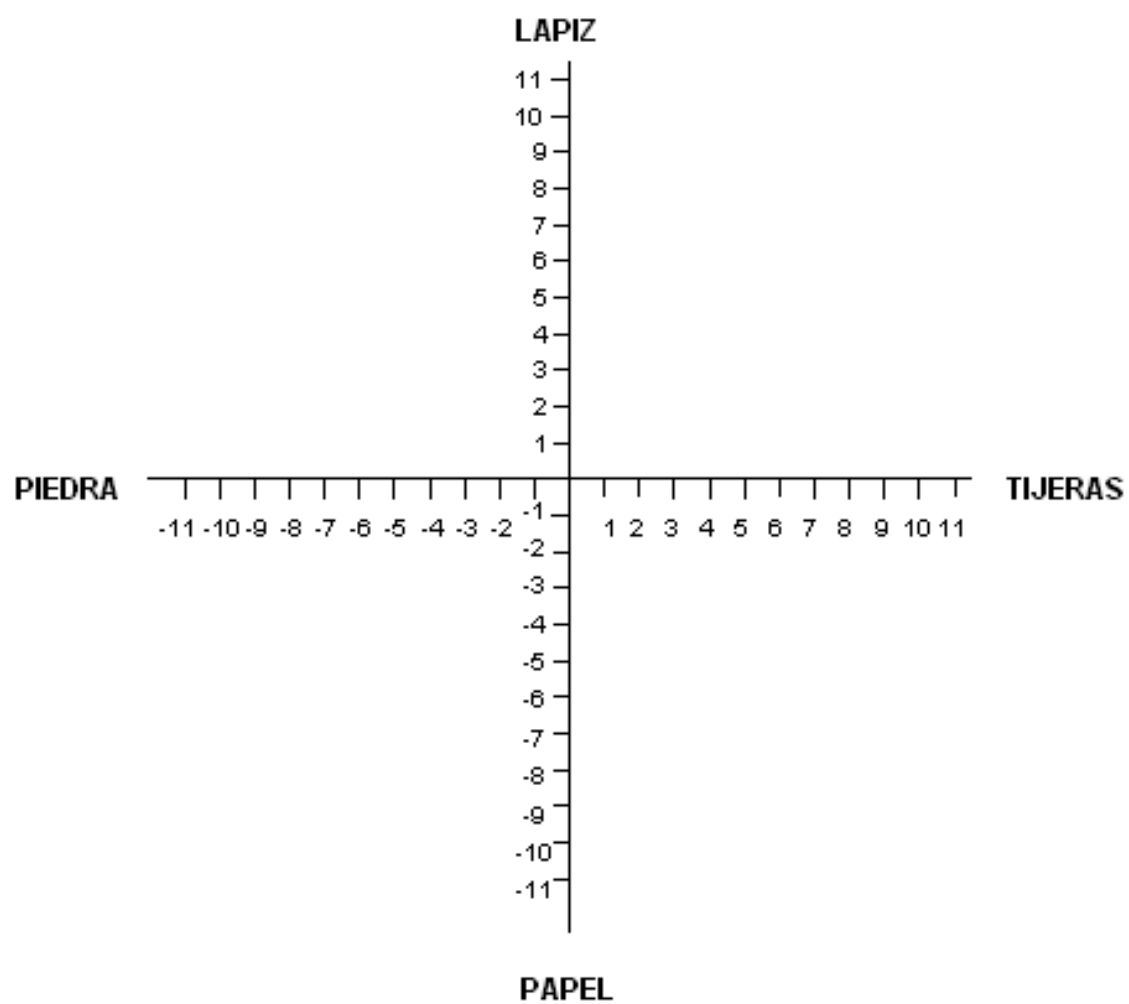
D. Diplomático y embaucador

Recuerde que ahora deberá sumar todas las A, B, C, y D que haya puntuado. Las A y D multiplíquelas por -1. Coloque la puntuación en la casilla correspondiente.

A= B= C= D=

A= Piedra B=Tijeras C=Lápiz D=Papel

Por último, coloque cada puntuación en su eje correspondiente y así determinará que estilo de negociación es el más predominante en Ud.



Anexo 2. Cuestionario #2. Estrategias (Fuente: Esta Investigación)

Este cuestionario ayudará a definir la transparencia y coherencia de las estrategias de negociación habituales. Hay una lista de cuestiones a las que usted deberá de responder con cada una de las tres posibles alternativas que se dan como respuesta a cada cuestión.

Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas, simplemente se trata de que usted conteste a la pregunta con una de las posibles respuestas. No dispone de un tiempo limitado, no obstante, interesa su respuesta inmediata, así que no se lo piense demasiado. Para contestar, marque con una “x” aquella respuesta que más se identifique con su forma de pensar o de actuar.

Ejemplo:

0. En las negociaciones usted se presenta como un regateador amistoso e informal, que no es muy preciso en los términos.

A. Siempre

B. Nunca

C. Algunas veces

Si usted cree que siempre actúa amistoso e informal y que no es muy preciso, marque con una “x” la respuesta A, si por el contrario, cree que nunca actúa amistoso e informal y que resulta muy preciso en los términos, marque con una “x” la respuesta B, y si no se encuentra seguro con las opciones A y B, marque con una “x” la respuesta C.

CUESTIONARIO:

1. ¿Son adecuadas las estrategias de negociación de la empresa MFI en la búsqueda de oportunidades de Negocios?

A. Siempre B. Nunca C. Algunas veces

2. ¿Es adecuada la estrategia para superar la competencia y para convencer a los consumidores que la oferta del negocio es mejor?

A. Siempre B. Nunca C. Algunas veces

3. ¿Desarrolla habilidades gerenciales y tiene facilidad de persuadir en una solución de conflicto?

A. Siempre B. Nunca C. Algunas veces

4. ¿Le gusta trabajar en equipo y cuenta con habilidades al orientar a un equipo o grupo de personas?

A. Siempre B. Nunca C. Algunas veces

5. ¿Le es fácil tener iniciativa en la toma de decisiones?

A. Siempre B. Nunca C. Algunas veces

Anexo 3. Cuestionario #3. Estilos de negociación y liderazgo “Blake & Mouton” (Cruz, 2009)

Para cada uno de los siguiente conceptos (1, 2, 3, 4, 5, 6), señale con un círculo el párrafo (A, B, C, D, E) que mejor describe su comportamiento.

1. DECISIONES

A.1 Acepto las decisiones de otras personas con indiferencia.

B.1 Doy mi apoyo a aquellas decisiones que favorezcan las buenas relaciones.

C.1 Busco decisiones prácticas y viables, aunque no sean perfectas.

D.1 Espero que las decisiones que tomo no sean cuestionadas.

E.1 Concedo gran valor a las decisiones creativas que promueven el entendimiento

2. CONVICCIONES

A.2 Invito tomar partido no revelando opiniones, actitudes e ideas.

B.2 Me adhiero a las opiniones, actitudes e ideas de otros antes que proponer las mías.

C.2 Cuando otros mantienen opiniones, actitudes e ideas diferentes de las mías, procuro hallar una solución intermedia.

D.2 Me mantengo firme en mis opiniones, actitudes e ideas, incluso aunque ello a veces moleste los sentimientos de alguien.

E.2 Escucho y promuevo ideas, opiniones y actitudes diferentes de las mías. Tengo firme convicciones pero ante ideas mejores cambio mi parecer.

3. CONFLICTO

A.3 Cuando surgen conflictos procuro permanecer neutral.

B.3 Evito generar conflictos, pero cuando éstos se producen trato de suavizar los ánimos para mantener a la gente unida.

C.3 Cuando surgen conflictos, trato de encontrar una solución justa que sea aceptable para los demás.

D.3 Cuando surgen conflictos, intento o bien cortarlos o bien imponer mi postura.

E.3 Cuando surgen conflictos, trato de identificar las razones de los mismos e intento resolver las causas subyacentes.

4. TEMPERAMENTO

A.4 Procuro mantenerme al margen y no implicarme; en consecuencia rara vez me altero.

B.4 A causa de la desaprobación que las tensiones pueden producir, reacciono de forma cordial y amistosa.

C.4 Cuando estoy sometido a tensión me siento inseguro y ansioso sobre como satisfacer las expectativas de los demás.

D.4 Cuando las cosas no marchan bien, me resisto y defiendo contraargumento.

E.4 Cuando estoy excitado me contengo, aunque no consiga disimular mi impaciencia.

5. SENTIDO DEL HUMOR

A.5 Mi humor es más bien inocuo y poco incisivo.

B.5 Mi humor desvía la atención del lado serio de las cosas.

C.5 Mi humor me sirve para "vender" mi persona y mis puntos de vista.

D.5 Mi humor es mordaz.

E.5 Mi humor se adapta a la situación y proporciona perspectiva. Mantengo mi sentido del humor incluso bajo tensión.

6. ESFUERZO

A.6 Me esfuerzo lo necesario para sacar las cosas adelante.

B.6 Prefiero apoyar a otros antes que iniciar yo la acción.

C.6 Trato de mantener un ritmo constante sin altibajos.

D.6 Me exijo a mí mismo y a los demás un gran esfuerzo.

E.6 Ejercicio un esfuerzo intenso y los demás se suman a él.